НАУКОВІ ПРАЦІ
2026
МАУП
Випуск 2(52)

Проблеми модернізації України



МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

ISSN 3083-6557 print

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Проблеми модернізації України

Випуск 2 (52), 2026

Київ
2026

УДК 330-339; 321.7; 159.9
М58

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 5 від 29.04.2026)

Редакційна колегія:
С. В. Храпатий (голова), д-р фіз.-мат. наук, проф.
Я. М. Раєвська, д-р психол. наук, проф.
С. О. Лисенко, д-р юрид. наук, проф., д-р наук з держ. упр.
Г. А. Братусь, д-р екон. наук, проф.
А. В. Дакал, д-р наук з держ. упр.
О. В. Савчук, д-р мед. наук проф.
А. О. Коваль, ст. викладач
А. А. Тарнавська, канд. юрид. 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. 2 (52). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2026. 672 с. Бібліогр. в кінці ст.

У збірнику висвітлено матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції “Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності” (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 28–29 травня 2026 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), 2026

ЗМІСТ

XI МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

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

(*28–29 травня 2026 р.*)

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

І. А. Семенець-Орлова
Проблемні аспекти забезпечення національної стійкості *22*

О. А. Коба
Формування ефективних механізмів управління в державному і бізнес-секторах для забезпечення стійкості держави *24*

Б. І. Беззубко, Л. В. Беззубко
Стратегічне управління в територіальних громадах *30*

В. О. Дзюба
Стратегічне управління економічною безпекою агрохолдингових структур України в процесах M&A: аудит активів як інструмент мінімізації ризиків *32*

А. С. Котляр
Сучасні механізми публічного адміністрування у сфері вищої освіти України в умовах нової соціальної реальності *36*

Г. О. Кузьменко
Безперервна професійна освіта державних службовців як складова кадрового забезпечення національної безпеки *38*

Х. М. Кучерук, М. М. Півнюк
Розвиток механізмів управління у публічному і приватному секторах для забезпечення національної стійкості *42*

О. П. Романко, Г. В. Якименко
Інституційні механізми формування ефективної грантової політики: міжнародний досвід та перспективи для України *44*

О. А. Сливка
Трансформація системи управління підприємством на засадах ESG-принципів: українські реалії та бар’єри *47*

Д. А. Фещенко
Хмарні технології в системі адміністративного управління: переваги та виклики *49*

А. Ю. Швидка
Гнучкі моделі управління як інструмент адаптації організацій до сучасних викликів *52*

Т. І. Тищенко
Управління економічною стійкістю підприємства в умовах воєнних викликів *54*

Ю. П. Ченцова
Механізми забезпечення кадрової безпеки організацій *56*

В. В. Севостьянов
Механізми підтримки малого та середнього бізнесу в умовах воєнних викликів *59*

М. П. Бачинський
Цифровізація як чинник трансформації механізмів державного управління якістю освіти *61*

О. В. Шереметинська
Організаційно-управлінські аспекти митної логістики у забезпеченні продовольчої безпеки *63*

І. М. Капеліста
Державне управління сталим розвитком територіальних громад в умовах екологічних та економічних викликів *66*

К. М. Майстренко
Соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану *68*

Є. В. Пекуровський
Інституціоналізація віртуальних активів в Україні: виклики та перспективи *70*

Н. В. Новгородська
Професіоналізація публічної служби як механізм забезпечення національної стійкості України в умовах європейської інтеграції *73*

І. В. Лук'яненко
Soft Skills публічних службовців як складова організаційно-управлінського механізму забезпечення національної стійкості *76*

І. Братко
Публічне управління у системі цивільного захисту населення у сучасних умовах *80*

І. М. Сливка, О. О. Шинкаренко
Роль військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування у забезпеченні цивільно-військової синергії та резильєнтності громад *82*

О. А. Сливка, С. В. Білявський
Компоненти людського потенціалу Збройних Сил України в архітектурі публічного управління *84*

О. О. Бандола
До питання розбудови системи публічної служби в сучасній Україні в контексті викликів євроінтеграції 86

А. І. Мартинюк
Функції органів публічної влади у сфері забезпечення національної безпеки 88

М. М. Русинюк
Розвиток системи публічного управління для забезпечення національної стійкості України в умовах воєнного стану 91

Д. С. Мазуренко
Комплаєнс-контроль зовнішньоекономічної діяльності як механізм забезпечення економічної стійкості підприємств 93

А. В. Дакал, Томаш Міхальські
Забезпечення національної стійкості держави завдяки зміцненню здоров'я українців 96

Н. В. Житник, Р. М. Абдулов
Практичні аспекти розвитку академічного менеджменту в регіональному ЗВО 98

Д. О. Згура
Розвиток партнерства між державою та бізнесом у забезпеченні національної стійкості 100

О. Ю. Альошин
Вплив ланцюгів постачання та публічних закупівель на національну стійкість у кризових умовах в Україні 102

T. O. Lebedynets
Improvement Of Personnel Evaluation In The Jsc "Milk Alliance" 105

Z. Budayova
Development and convergence of management mechanisms in the public and private sectors in the context of contemporary challenges..... 107

О. В. Філозоп
Ризик-орієнтований підхід до управління розвитком бізнесу (в тому числі в умовах війни). Вплив несистемних ризиків на вартість бізнесу 113

В. Є. Карнаушко
Соціальні мережі як інструмент формування позитивного іміджу органів місцевої влади 119

Я. Я. Воробйов
Удосконалення діяльності НАЗК в умовах цифровізації публічного управління 121

Л. В. Даценко
Сучасні стратегії формування довіри громадян до органів публічної влади: міжнародний досвід для України 124

А. Д. Бічев, Г. О. Кузьменко
Розвиток професійної етики у системі публічної служби: європейські стандарти та українська практика 126

О. В. Клюєва
Удосконалення механізмів публічного управління в умовах воєнного стану 129

К. В. Динник
Взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства у забезпеченні національної стійкості 130

А. О. Агаркова
Сучасні підходи до управління територіальними громадами в умовах воєнного стану 131

Д. В. Бондаренко
Цифровізація управлінських процесів у публічному і приватному секторах ... 133

М. А. Кіщук
Забезпечення стабільної діяльності установ і підприємств у кризових умовах 134

Д. О. Єфремов
Управління людським капіталом як основа стійкості держави 135

В. Ю. Мірчу, П. В. Метальніков
Публічно-приватне партнерство у забезпеченні розвитку та стійкості України 137

Н. В. Ониськів
Антикризове управління в органах публічної влади та приватних організаціях 138

Я. І. Терещенко
Посилення спроможності органів публічного управління в умовах сучасних викликів 139

В. В. Кузвєсова
Управлінські механізми підтримки внутрішньо переміщених осіб у територіальних громадах 141

О. С. Польовик
Формування ефективних управлінських команд у публічному і приватному секторах 142

В. Ю. Мельник
Управління ризиками в діяльності органів влади та підприємств в умовах воєнного стану 143

Н. М. Пензякова
Цифрові сервіси як інструмент підвищення ефективності публічного управління 145

А. А. Телендій
Управління інноваціями у приватному секторі для забезпечення економічної стійкості України *146*

С. В. Ярош
Комунікація влади, бізнесу і громадськості в умовах воєнного стану *147*

В. Л. Зеленський
Управління розвитком територій та зміцненням стійкості громад *149*

О. М. Шершун
Європейський досвід удосконалення механізмів управління для забезпечення національної стійкості України *150*

ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

О. В. Фірстенко
Інноваційні підходи до формування людського капіталу аграрних підприємств *152*

Л. М. Левківська, І. Р. Ахметов
Штучний інтелект як драйвер розвитку інноваційного підприємництва *154*

М. І. Башинська
Роль цифрових фінансових інновацій в оптимізації міжнародних туристичних операцій у контексті інноваційних трансформацій менеджменту та маркетингу в умовах нової соціальної реальності *158*

М. О. Бялошицький
Автоматизовані програмні рішення як інструмент HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі *161*

В. В. В'яла
Розвиток офісу: дистанційний менеджмент як драйвер розвитку, а не гальмо продуктивності *165*

Є. В. Вороніч
Особливості маркетингу послуг в умовах цифрової трансформації *167*

Н. В. Головач
Формування людського капіталу нового типу в умовах нової соціальної реальності: роль лідерства, soft skills, цифрових навичок і адаптивності *169*

І. Г. Грецька
Інноваційні підходи до управління персоналом підприємств Західнодонбаського регіону в умовах воєнного стану *172*

Л. С. Данилюк, П. Ю. Дорошенко
Управління брендом роботодавця в умовах кадрового дефіциту та трансформації ринку праці *174*

І. Л. Дідюк
Інноваційний менеджмент як основа розвитку сучасного підприємництва 177

Г. А. Дмитренко
Інноваційний унікально-універсальний управлінський важіль підвищення якості людського потенціалу в умовах глобалізації..... 179

І. В. Добруха
Вплив цифрових технологій на ефективність управлінських рішень 182

Л. О. Згалат-Лозинська
Кваліметрична оцінка як інструмент підвищення обґрунтованості управлінських рішень у проєктному аналізі 184

І. І. Каліна
Маркетингове планування комунікаційної діяльності підприємства 187

І. І. Каліна, Р. О. Удінцев
Стратегічні пріоритети економічного розвитку України в контексті інтеграції до умов нової соціальної реальності 189

Б. Ю. Мельник, Д. В. Зубар
Роль бренду у формуванні конкурентоспроможності підприємства 191

М. О. Опанасенко
Цифровізація менеджменту як чинник підвищення ефективності підприємства 193

А. В. Кириченко
Електронне урядування як драйвер інновацій у публічному менеджменті 195

Р. П. Прохорук, М. І. Коваль
Оцінка ефективності персоналізованих цінових стратегій торговельних підприємств в умовах цифрової економіки 198

О. В. Ковальчук
Проблеми формування та реалізації омніканального маркетингу 202

М. М. Кривоберець, І. С. Колосовська
Цифрова трансформація менеджменту та маркетингу в туристичній індустрії в умовах нової соціальної реальності 205

М. М. Кривоберець
Інтелектуальний потенціал як фактор інноваційних трансформацій менеджменту та маркетингу в умовах цифровізації національної економіки 207

Є. В. Кульнєва
Маркетингові стратегії росту ТОВ "Сільпо-Фуд" в умовах цифрової трансформації ритейлу 210

Н. І. Лапицька
Охорона праці та безпека персоналу як чинники збереження людського капіталу підприємств в умовах війни 213

Ю. В. Мазур
Інноваційні підходи до управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації *216*

М. М. Максимюк
Штучний інтелект як епохальна інновація: виклики для фінансів, освіти та управління *218*

Н. І. Новальська
Цифровізація HR-процесів у системі управління персоналом підприємства *221*

В. М. Письмак
Інноваційні трансформації адміністративного менеджменту в умовах нової соціальної діяльності *224*

Н. М. Свічкар, І. Д. Портнягін
Маркетингове позиціонування готельних об'єктів на різних етапах життєвого циклу девелоперського проєкту *226*

Г. Є. Прідиба
Стратегічні рішення у товарній політиці ТОВ "Пивоварня Зіберта" на міжнародному ринку *229*

М. К. Ривай
Інноваційні підходи до управління персоналом у сучасних організаціях *232*

Д. С. Сахно
Роль інвестиційного забезпечення в інноваційному розвитку підприємств залізничного транспорту *234*

Н. І. Тімко
ESG-фінансування в україні як драйвер інноваційної трансформації корпоративного менеджменту *238*

М. М. Кривоберець, К. А. Філонова
Інноваційні маркетингові стратегії розвитку туристичних напрямків у новій соціальній реальності *241*

Ю. О. Хименко
Інноваційні підходи до креативу в сучасній рекламі *244*

Т. М. Червінська
Інноваційні трансформації систем менеджменту в умовах цифровізації *246*

Г. М. Чернявський
Управління інвестиційним потенціалом небанківських фінансових установ в умовах економічної нестабільності *249*

М. М. Кривоберець, В. Г. Черняк
Трансформація менеджменту туристичних підприємств в умовах нових соціальних викликів та зміни поведінки туристів *252*

М. В. Ширитович
Аналіз ефективності застосування компетентнісного підходу до управління персоналом ПрАТ "Фірма Полтавпиво" *255*

D. Horielov
AI in marketing strategy: from automation to the transformation of business models *258*

В. В. Пирог
Структурна цифрова залежність сучасної економіки *260*

Б. І. Юркевич
Бренд-менеджмент у системі цифрового маркетингу *263*

С. В. Салдан
Торговельні виставки як драйвер підвищення конкурентоспроможності підприємств *266*

З. В. Олійник
Діджиталізація в менеджменті *269*

Ю. М. Гудзенко
Удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві *272*

А. М. Калінін, І. Л. Федькін
EVP як стратегічний інструмент формування сучасної кадрової політики організації *275*

В. С. Сенюра
Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану *278*

А. І. Шутило
Використання машинного навчання для підвищення економічної ефективності автоматизованого планування ресурсів підприємства *280*

І. М. Федосенко
Інноваційні інструменти реалізації соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану *282*

С. М. Паламарчук
Сучасний стан системи публічних закупівель в Україні *284*

Н. В. Білецька
Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах цифровізації та соціальної нестабільності *287*

Г. Л. Білий
Організаційно-економічні механізми підвищення інвестиційної привабливості будівельних підприємств в Україні *289*

З. Д. Калініченко, К. О. Сушко
Методи управління ліквідністю банку *292*

З. Д. Калініченко, В. В. Коновалова
Концептуальні підходи до впровадження інновацій і цифровізації у сучасному менеджменті *294*

З. Д. Калініченко, В. Ю. Ковтун
Взаємозв'язок ліквідності та ризиків у банківській діяльності: збалансований підхід до управління *296*

М. О. Левченко
Маркетингова діяльність у сфері туризму в умовах сучасних трансформацій *299*

О. О. Барінов
Формування ефективного організаційно-економічного механізму управління системою збору і переробки вторинних ресурсів в умовах цифровізації бізнесу *301*

Є. В. Пекуровський
Інституціоналізація віртуальних активів в Україні: виклики та перспективи *304*

М. С. Пастухов
Парадигмальні засади інноваційно-інвестиційного розвитку аграрної галузі *307*

Г. А. Братусь
Сталий розвиток бізнесу як нова парадигма менеджменту *309*

ГУМАНІСТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ТА СУСПІЛЬСТВА: ОСОБИСТІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ XXI СТОЛІТТЯ

С. С. Корсакевич
Трансформація суспільної свідомості: виклики та перспективи *312*

М. І. Данилюк
Вплив цифрового середовища на мовну культуру сучасного суспільства *314*

К. В. Мітченко
Більше ніж молитва: як ПЦУ стала голосом України на світовій арені (2022–2026 рр.) *316*

М. Л. Яковенко
Вища освіта в умовах глобальних трансформацій (філософський вимір) *319*

Ю. О. Мєлков
Розвиток компетентностей наукових і науково-педагогічних працівників у ситуації "відкритої науки" *321*

Т. Ф. Любарець
Особливості викладання дисциплін в медичному закладі вищої освіти з урахуванням воєнного стану *323*

К. Г. Кононенко
Культурний туризм як інструмент збереження локальної ідентичності в умовах глобалізації *325*

В. А. Барсученко
Гуманістичні цінності як чинник розвитку особистості та суспільства в умовах глобальних викликів XXI століття *327*

Я. О. Олефіренко
Вплив глобальних викликів (пандемії, війни, цифровізації) на управлінську поведінку особистості в адміністративній сфері *329*

Т. М. Агібалова
Шляхи й методи уникнення інформаційного перевантаження студентів технічних спеціальностей при вивченні дисципліни "Іноземна мова за професійним спрямуванням" *331*

Л. В. Ілійчук
Інклюзивність та безбар'єрність освітнього середовища як базовий індикатор гуманістичного розвитку сучасного університету *334*

В. А. Мельник
Вплив КПТ на подолання соціальної тривожності особистості *336*

А. А. Жук
Філософія свободи та економічного вибору в контексті розвитку механізмів управління у публічному і приватному секторах для забезпечення національної стійкості *338*

А. А. Жук, Н. О. Жук
Мікроекономічні чинники формування цін в умовах інфляції як складова забезпечення національної стійкості *341*

Х. М. Тиравська
Психологічні виміри жіночого лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій та криз *345*

Н. М. Кучинова, В. О. Акєнтьєва
Просвітницька робота з молоддю щодо запобігання залежності від активності в соціальних мережах *347*

С. В. Синяков
Позаекономічні чинники підприємницької діяльності *349*

Г. В. Чорна
Роль батьків і педагогів у регулюванні використання соціальних мереж підлітками в умовах цифровізації сучасної освіти *352*

О. Г. Куйбіда
Психологічні особливості студентського віку та їх вплив на емоційний стан особистості в умовах сучасних освітніх трансформацій *354*

М. Ф. Головатий
Мультикультуралізм як одна з важливіших проблем цивілізаційного демократичного розвитку сучасних суспільств *356*

М. С. Ликова
Вплив медіа на психічний стан українців в умовах війни 359

О. П. Зеркаль
Віктимізаційний потенціал посттравматичного стресового розладу українців в умовах воєнного стану 362

Václav Šimek, Markéta Šimková
Людяність як завдання освіти в добу глобальних викликів XXI століття 365

О. П. Мазуркевич
Культурні аспекти розвитку особистості та суспільства в умовах глобальних викликів XXI століття 370

Є. О. Іщенко
Політичний дискурс в українській літературі XX століття у контексті європейських літературних процесів 372

Н. Д. Пальм
Трансформація освітніх цінностей у цифрову епоху: соціальні мережі проти читання 377

Є. О. Іщенко
Екзистенційний вимір трагедії Вільяма Шекспіра "Гамлет" у контексті психологічного аналізу особистості 380

Є. О. Іщенко
Польський та український консерватизм: порівняльний аналіз історичних траєкторій та доктринальних особливостей 385

П. М. Синявський
Імплементація міжнародних конвенцій про біженців та осіб без громадянства (апатридів) в законодавстві України 391

А. Зіненко
Інформаційна безпека як чинник національної безпеки України в контексті сталого розвитку: державно-приватне партнерство та протидія дезінформації 394

С. Курицький
Безпека України в умовах формування нового міжнародного порядку: сценарний аналіз та прогнози 399

Н. М. Гичко, Є. О. Іщенко
Жіноча краса як істотний важіль формування психологічного суверенітету особистості: на матеріалі роману у віршах "Маруся Чурай" та повісті "Діамантовий перстень" 406

В. В. Карцева, Н. А. Крепич
Особливості професійного вигорання у представників допомагаючих професій 411

Т. В. Нич
Роль філософії у формуванні критичного мислення 414

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

О. І. Літвінова
Адміністративно-правововий механізм захисту прав місцевого самоврядування в умовах цифровізації та нової соціальної реальності 417

К. С. Мущицька
Правове забезпечення та застосування спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів в умовах глобальних трансформацій 419

Р. В. Чорнолуцький
Правове забезпечення економічної безпеки держави в умовах воєнного стану: досвід України 420

R. V. Karpenko
The legal basis for ensuring the national security of Ukraine in the conditions of martial law 423

Н. Ю. Коростильова
Кібербезпека України в умовах сучасних загроз 424

В. О. Заросило
Система негласних слідчих розшукових дій виникнення, розвиток в Україні та сучасний стан 426

Я. О. Голобородько
Окремі питання визначення адміністративно-правового механізму діяльності військової служби правопорядку у Збройних Силах України 428

А. П. Гринчук
Перші кроки у сфері розвитку оціночної діяльності у Європі 431

І. В. Близнюк
Суб'єкти адміністративних проваджень та їх класифікації 433

Р. С. Свистович
Особливості методології вивчення правових основ масових заходів як соціального явища 436

М. В. Мілімко
Інфляційні процеси, як загроза фінансово-економічній безпеці України 438

Б. М. Качмар, К. О. Гірман
Сучасні виклики функціонування територіальної оборони в системі забезпечення національної безпеки 439

М. Ю. Юхименко
Дезінформація як загроза державній безпеці 443

Б. В. Бернатович
Національна безпека України в умовах воєнного стану 445

С. Г. Голубицький
Фінансова аналітика в умовах геополітичної нестабільності 447

А. М. Олефіренко
Доступ до інформації в умовах воєнних конфліктів: особливості правового регулювання *450*

В. В. Ровний, М. М. Мурга
Caning, як елемент виховання молоді та формування політики національної безпеки: досвід Сінгапуру *453*

Д. В. Шейбут
Роль регулювання міграції, як інструменту безпекової політики, в умовах глобальних викликів *456*

В. О. Грибенюк
Вплив людського чинника на безпеку критичної інфраструктури в умовах гібридної війни *459*

В. О. Вацюк, В. Ф. Влад
Вплив воєнного стану на національну безпеку *462*

А. Д. Дробіна, В. Ф. Влад
Стратегія правоохоронної діяльності під час післявоєнної відбудови *464*

О. І. Ткаченко
Публічне управління у сфері захисту інформації підприємств України як інструмент забезпечення прав людини в умовах воєнного стану та європейської інтеграції *466*

С. О. Ліненко
Механізми публічного управління у сфері правопорядку та розшуку злочинців крізь призму захисту прав людини в умовах воєнного стану *469*

В. А. Ведмідь
Організаційно-правові механізми використання поліграфа у правозахисній діяльності в умовах воєнного стану *471*

І. В. Сервецький, М. О. Штокал
Деякі проблеми правового регулювання та гарантії адвокатської діяльності в Німеччині *473*

Д. І. Сервецька
Сучасні проблеми патріотичного виховання молоді в Україні *476*

В. А. Омельчук
Ментальність людини в Україні в умовах сьогоденних глобальних викликів як основа національної безпеки *478*

І. В. Сервецький
Психологічний портрет особистості з патологічною орієнтацією на матеріальне збагачення *481*

І. Я. Іщук
Використання поліграфа у сфері безпеки та оборони: правозахисний вимір публічного управління в умовах воєнного стану *484*

О. В. Турський
Захист прав людини в системі державного регулювання інформаційної безпеки фінансових установ в умовах воєнного стану та євроінтеграції України *487*

М. В. Дубинчук
Правове забезпечення та стратегії національної безпеки в умовах глобальних трансформацій *489*

З. А. Гусєва
Адаптація національного законодавства до умов глобальної нестабільності: виклики та пріоритети *491*

Т. В. Боженова
Забезпечення національної безпеки в умовах глобальної цифрової трансформації *494*

М. Д. Свистунова
Міжнародно-правові механізми гарантування національної безпеки: виклики та перспективи реформування *496*

О. О. Тимошенко
Стратегічне управління економічною безпекою держави як умова забезпечення соціально-економічних прав людини в умовах воєнного стану *499*

В. О. Веклич
Теоретико-правові аспекти щодо реформування Національної поліції України *501*

В. А. Любенко
Проблеми щодо розвитку інформаційного суспільства та цифровізації *504*

Д. В. Шарінський
Системні ризики використання "дроп-акаунтів" для легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом: аналіз масштабів та механізмів *507*

В. О. Вацюк
Тактико-спеціальна та вогнева підготовка як складова національної безпеки в умовах трансформації *509*

К. Л. Каращук
Ефективність застосування медіації у земельних спорах *512*

М. І. Кормило
Правові засади обмежувальних заходів (санкцій) Європейського Союзу, запроваджених як реакція на військову агресію РФ проти України *515*

В. Ю. Кісілевич
Колабораціонізм як загроза національній безпеці України *517*

Ю. П. Лісовська
Фінансова безпека держави в умовах війни: правове забезпечення та стратегічні орієнтири розвитку *520*

С. О. Лисенко
Перспективи інформатизації системи публічного управління у сфері національної безпеки *522*

А. А. Тернавська
Злочинність у сфері радіоекологічної безпеки: структура та динаміка *526*

І. Ю. Кайло
Медіація та міжнародно-правові інструменти в системі національної безпеки в умовах глобальних трансформацій *529*

О. М. Антонова
Економіко-правові механізми протидії корупції як загрозі фінансовій безпеці України в умовах повоєнного відновлення та європейської інтеграції *531*

О. І. Савка
Правове забезпечення та стратегії національної безпеки в умовах глобальних трансформацій *534*

О. Зіневич
Правове забезпечення та стратегії національної безпеки України в умовах сучасних викликів *536*

О. П. Денега
Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності: штучний інтелект як інструмент інновацій, безпеки та регулювання *538*

В. В. Заросило
Окремі питання класифікації принципів кримінального права *540*

М. Тищенко
Кібербезпека як складова національної безпеки України *542*

В. Мельник
Захист прав людини в умовах воєнних конфліктів *545*

А. Петренко
Національна безпека України в умовах воєнного стану *547*

М. Москальова
Вплив глобалізаційних процесів на систему національної безпеки держави *549*

К. Муравська
Поняття, сутність і принципи національної безпеки *551*

А. Нечипорук
Кібербезпека як складова національної безпеки держави *554*

А. Наконечна
Вплив інформаційних технологій на безпеку держави *556*

К. Давітадзе
Адаптація безпекового законодавства України до стандартів НАТО та ЄС *558*

ІТ-ІННОВАЦІЇ, ПРОГРАМНА ІНЖЕНЕРІЯ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У НОВІЙ СОЦІАЛЬНІЙ РЕАЛЬНОСТІ

А. О. Коваль
Розробка веб-платформ із інтегрованими AI-модулямидля автоматизації взаємодії з користувачами 561

О. М. Гордієнко
Архітектурні патерни побудови високонавантажених мікросервісних систем в умовах нестабільної інфраструктури 565

О. А. Коба, В. І. Тодоров
Розвиток інноваційних підходів в інформаційних технологіях і дизайні у XXI столітті 571

О. В. Вовкотруб
Ентропія ідентифікаційного коду фізичної особи в інформаційному просторі: порівняльний аналіз націоналних підходів 575

В. В. Дика
Вплив штучного інтелекту на трансформацію ІТ-професій та ринку праці 580

Д. В. Денисов
Інтелектуальна хмарна платформа медичного страхування домашніх тварин на основі взаємодії спеціалізованих AI-агентів 583

В. П. Радчук, Л. В. Романова
Штучний інтелект як інструмент забезпечення резильєнтності рекламних підприємств 586

В. М. Бродкевич, Д. Яременко
Розробка та впровадження системи "Асистент приймальної комісії з ШІ та "Цифрове фойє": новий рівень взаємодії абітурієнтів з університетом 588

О. О. Мироненко
Розробка адаптивної моделі управління проєктами в галузі інноваційних інженерних розробок 591

Ю. Б. Чернявська, Г. В. Гаман
Розвиток індустрії 4.0, 5.0 та трансформаційні процеси в індустрію 6.0 у будівельній галузі України 594

Є. В. Грігєрман
ІТ-інновації як драйвер економічного відновлення 597

А. І. Шутило
Використання машинного навчання для підвищення економічної ефективності автоматизованого планування ресурсів підприємства 600

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СУЧАСНОЇ ФАРМАЦІЇ, РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА СТОМАТОЛОГІЇ: ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ

А. О. Луценко, М. О. Лобур, О. О. Астапенко, Р. О. Якименко
Тотальна реабілітація нижньої щелепи з негайним навантаженням: інноваційна стратегія вибору лікування в студентсько-викладацькій команді *602*

А. О. Луценко, М. О. Лобур, О. В. Луценко, Р. О. Якименко
Стоматологічний статус вагітних та породіль в умовах воєнного часу: виклики доступності медичної допомоги та інноваційні підходи до реабілітації *605*

А. О. Луценко, М. О. Лобур, Р. В. Симоненко, О. В. Савчук, Р. О. Якименко, О. В. Скрипник
Імплантологічна та ортопедична реабілітація пацієнтів з метаболічними порушеннями: виклики системної компенсації та стратегії мінімізації ризиків *607*

А. О. Луценко, М. О. Лобур, Г. П. Якименко, Р. О. Якименко, О. В. Скрипник
Вплив хронічного стресу та тривожних розладів на стоматологічний статус мирного населення в умовах воєнного часу: дентофобія, відтермінування лікування та стратегії подолання психологічних бар'єрів у стоматологічній практиці *609*

А. О. Луценко, М. О. Лобур, О. В. Луценко, Г. П. Якименко, Р. О. Якименко
Менопауза як фактор ризику прогресування пародонтиту: патогенетичні механізми та клінічні наслідки *611*

А. О. Луценко, М. О. Лобур, Д. А. Довганюк, Ю. О. Кудак, І. О. Генсіцька, К. А. Шахов, Н. М. Литовченко, Р. В. Симоненко, О. В. Савчук, Р. О. Якименко
Студентська наукова активність у медичних ЗВО України як каталізатор інноваційного розвитку охорони здоров'я: аналіз тенденцій та освітніх стратегій *613*

М. О. Лобур, А. О. Луценко, Р. О. Якименко, Г. П. Якименко, О. В. Савчук, О. В. Скрипник
Наставництво (mentorship) як інструмент формування лікаря нового покоління *616*

М. О. Лобур, А. М. Лобур, А. О. Луценко, Р. О. Якименко
Ятрогенні фактори реставраційно-ортопедичного лікування в патогенезі пародонтиту: некоректні пломби, порушення біологічної ширини та нераціональне протезування *618*

М. О. Лобур, А. О. Луценко, Р. О. Якименко, Г. П. Якименко, О. В. Савчук, О. В. Скрипник
Психоемоційний стан пацієнта та його вплив на результати лікування 622

М. О. Лобур, А. О. Луценко, Р. О. Якименко, М. В. Савченко
Вплив ширини кератинізованої прикріпленої ясни на довгострокову стабільність дентальних імплантатів та профілактику періімплантиту 624

М. О. Лобур, А. О. Луценко, Р. О. Якименко, Н. Б. Кузняк, К. А. Шахов
Стоматологічні аспекти бойової травми та посттравматичного стресового розладу: бруксизм, дисфункція скронево-нижньощелепного суглоба та парафункції у комбатантів 628

А. М. Тур, М. О. Лобур, А. М. Лобур, Р. О. Якименко, М. В. Савченко
Ятрогенні помилки при проведенні професійної гігієни та пародонтальної чистки як предиктори прогресування генералізованого пародонтиту 631

М. О. Лобур, А. О. Луценко, А. М. Тур, О. О. Астапенко, Р. О. Якименко
П'єзохірургія в порівнянні з традиційними методами при складних видаленнях та остеотоміях 636

С. Л. Омельченко, А. О. Луценко, М. О. Лобур, Т. В. Каміна, Р. О. Якименко
Ефективність фізичної терапії при відновленні пацієнтів після інсульту 639

С. Л. Омельченко, А. О. Луценко, М. О. Лобур, Т. В. Каміна, Р. О. Якименко
Ефективність фізичної терапії при відновленні пацієнтів після COVID-19 642

С. Л. Омельченко, А. О. Луценко, М. О. Лобур, Т. В. Каміна, Р. О. Якименко
Ефективність фізичної терапії при відновленні пацієнтів після травм 646

С. Ф. Любарець, О. В. Савичук, О. І. Лютіков, Д. А. Богомаз
Якість викладання вибіркової дисципліни "Основи дитячої стоматології та профілактики стоматологічних захворювань": результати опитування здобувачів вищої освіти 650

В. М. Рудіченко
Опрацювання англомовних онлайн ресурсів під час практичних занять у підготовці сімейних лікарів на прикладі рідкісних клінічних маніфестацій (на підставі власних клінічних спостережень) 652

Г. І. Слободяник
Збереження, адаптація, інклюзія та фізичний розвиток дітей та підлітків у позашкільному навчальному закладі 655

Г. І. Слободяник
Сучасний стан, мета, принципи воєнно-медичної доктрини Збройних сил України 660

B. B. Atysheva, B. B. Dildabekova, M. B. Amanbaeva
Болашақ биология мұғалімдерінің педагогикалық креативтілігін дамытудағы цифрлық құралдардың рөлі 662

О. О. Солобчук
Стратегічне управління розвитком реабілітаційного закладу в умовах трансформації системи охорони здоров'я України 665

О. Г. Сич, Т. Ф. Любарець, Я. О. Дзюблик
Сучасні погляди на роль тромбоцитарної ланки гемопоезу в патогенезі інтерстиційних захворювань легень з фіброзуючим фенотипом 668

XI МІЖНАРОДНА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
“Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності”
(*28–29 травня 2026 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
Міжрегіональної Академії управління персоналом
innaorlova@ukr.net

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Забезпечення стійкості в умовах сучасних безпекових викликів стає засадничим принципом не лише національної безпеки, а й колективної оборони в межах багатостороннього співробітництва [1–2]. Аналіз релевантного досвіду країн ЄС та НАТО дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні механізми адаптації безпекових систем, виокремити стратегічні орієнтири для зміцнення оборонно-промислового потенціалу та провадження перевірених алгоритмів нівелювання гібридних викликів.

Інтеграція до євроатлантичних та європейських інституцій є багатовимірним процесом, що охоплює політичну, економічну та безпекову сфери. Кожна держава долає цей шлях унікально, з огляду на специфіку геополітичного середовища, національні інтереси та рівень зовнішніх загроз. Узагальнення ретроспективного досвіду країн-членів НАТО та ЄС є визначальним для розробки адаптивних механізмів інтеграційної стратегії України. Аналізуючи міжнародний інструментарій доцільно зазначити, що основоположними компонентами системи колективної безпеки НАТО є норма ст. 3 Вашингтонського договору. У сучасних умовах стратегічної нестабільності зміст цієї норми трансформувався у вимогу відносно формування висо-

кого рівня цивільної готовості. Відповідно, Варшавське зобов'язання щодо стійкості 2016 року детермінувало стійкість як невід'ємний елемент стратегії стримування та оборони. Це передбачає зміщення акцентів з виключно військових аспектів на консолідацію зусиль державного та приватного секторів задля безперебійного функціонування критично важливих сервісів у кризових ситуаціях.

У 2025 році провідні країни та альянси продовжували посилювати заходи зі зміцнення безпеки та стійкості, підтвердження означеного зумовлено ухваленням низки політичних рішень і актів. Текстовий аналіз продемонстрував ключові тренди, зокрема:

- трансформація від фрагментарного реагування на виклики, загрози й ризики до комплексної підготовки та стратегічного передбачення. Прослідковується інституціоналізація стратегічного планування та вибудовування стратегій стійкості;
- нарощування міжнародного, міжсекторального та міжгалузевого співробітництва задля нарощування потенціалу стійкості, втілення проактивного підходу щодо забезпечення національної і колективної безпеки та стійкості;
- ключовий акцент зміщено на захист критично важливих об'єктів та інфраструктури у сферах транспорту, енергетики, постачання продовольства й води, зокрема й цифрових мереж та фінансів;
- впровадження загальносуспільного (whole-of-society) підходу щодо нарощування громадської, місцевої та організаційної стійкості та спроможності, що включає консолідацію стійкості громад, готовності системи охорони здоров'я та долучення громадянського суспільства;
- стратегії адаптації щодо зміни клімату постають елементом політики у сфері забезпечення стійкості ЄС та країн-членів;
- пріоретизація освітнього та кадрового сегментів: імплементація та масштабування профільних навчальних курсів із проблематики стійкості; розбудова фахових спроможностей у відповідній галузі.

Компаративний аналіз міжнародних практик свідчить, що у державах НАТО та ЄС механізми забезпечення безпеки зі зростаючою інтенсивністю інтегруються довкола концепції національної стійкості. Зокрема, в НАТО щодо цього концептуалізовано граничні параметри до стійкості, що включають безперервність роботи органів публічної влади, стійкість енергетики, систем зв'язку, транспортних коридорів, продовольчого/водного забезпечення, а також механізми цивільної піддержки військових операцій.

Фундаментом стійкості ЄС постає здатність його інституційної структури та країн-членів ефективно протидіяти зовнішнім загрозам, гнучко пристосовуватися до динамічних трансформацій безпекового середовища, забезпечуючи при цьому стабільність функціонування та оперативного відновлення внутрішнього балансу. У цьому аспекті особливої ваги набуває досвід України, де поєднання професіоналізму та розвиненого громадянського суспільства роблять нашу державу важливою компонентною європейської безпекової системи.

Ефективність безпекових механізмів базується на сталості правового поля, чіткому розмежуванні компетенцій та розвиненій інфраструктурі антикризового управління. Водночас вітчизняна практика, попри активну модернізацію законодавства та формування засад національної стійкості, свідчить про розрізненість стратегічного планування, диспропорції щодо спроможності владних інституцій та асиметрією впровадження нормативних приписів.

Джерела

1. *Запорожець Т. В.* Загрози національній стійкості та інструменти їх протидії в умовах сучасних викликів безпеки. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2025. № 39. С. 276–288. DOI: 10.52058/2786-6300-2025-9(39)-276-288.
2. *Чуб І. В.* Концептуалізація категорії "національна стійкість" у публічному управлінні. *Публічне урядування*. 2025. Вип. 3 (44). С. 43–53.

О. А. КОБА
д-р техн. наук, проф. ДНУ ОМА
ORCID: 0009-0002-5922-5610

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНОМУ І БІЗНЕС-СЕКТОРАХ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

У сучасних умовах глобальних трансформацій, геополітичних викликів та економічної нестабільності питання забезпечення національної стійкості набуває особливої актуальності. Ефективність реагування держави на кризові ситуації значною мірою залежить від рівня розвитку механізмів управління як у публічному, так і в приватному секторах. Саме їх взаємодія формує основу для стабільного функціонування держави та її здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Публічний сектор відіграє ключову роль у формуванні стратегічних напрямів розвитку держави, розробленні нормативно-правової бази та забезпеченні національної безпеки. У цьому контексті важливим є впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема цифровізації державного управління, підвищення прозорості та підзвітності органів влади, а також розвиток систем кризового менеджменту. Сучасні державні інституції повинні бути здатними швидко адаптуватися до змін, ефективно координувати свої дії та забезпечувати стабільність навіть у кризових умовах.

Окрему увагу слід приділити питанням стратегічного планування. Довгострокові стратегії розвитку держави мають базуватися на комплексному аналізі ризиків, прогнозуванні можливих загроз та визначенні ефективних шляхів їх нейтралізації. Важливим елементом є також формування системи моніторингу та оцінки ефективності управлінських рішень, що дозволяє своєчасно коригувати політику держави.

У свою чергу, приватний сектор виступає драйвером економічного розвитку, інновацій та технологічного прогресу. Його участь у забезпеченні національної стійкості проявляється через інвестиції, створення робочих місць, розвиток інфраструктури та впровадження новітніх технологій. Бізнес-структури відіграють важливу роль у забезпеченні економічної безпеки держави, оскільки саме вони формують основу економічної системи.

Важливим напрямом є розвиток державно-приватного партнерства. Така співпраця дозволяє об'єднувати ресурси держави та бізнесу для реалізації масштабних проєктів у сферах транспорту, енергетики, цифрової інфраструктури та оборони. Завдяки цьому підвищується ефективність використання ресурсів, зменшуються ризики та забезпечується стійкий розвиток.

Суттєвим фактором забезпечення стійкості є розвиток людського капіталу. Освіта, професійна підготовка та підвищення кваліфікації кадрів є основою ефективного управління. У сучасному світі важливими стають такі компетенції, як критичне мислення, здатність до швидкого прийняття рішень, адаптивність та інноваційність. Саме ці якості дозволяють ефективно діяти в умовах невизначеності.

Цифрова трансформація є ще одним важливим напрямом розвитку механізмів управління. Використання інформаційних систем, великих даних, штучного інтелекту та автоматизації процесів дозволяє значно підвищити ефективність управління. Цифрові технології сприяють швидкому обміну інформацією, покращують якість аналітики та забезпечують оперативність прийняття рішень.

Особливу роль відіграє кібербезпека як складова національної стійкості. У сучасних умовах інформаційні загрози можуть мати не менший вплив, ніж традиційні форми агресії. Тому важливим є створення ефективних систем захисту інформації, розвиток національних кібербезпекових стратегій та підготовка фахівців у цій сфері.

Не менш важливим є розвиток інституційної спроможності держави. Ефективні інститути влади, незалежна судова система, боротьба з корупцією та забезпечення верховенства права є основою стабільного розвитку держави. Саме ці фактори формують довіру громадян до влади та сприяють зміцненню соціальної стабільності.

В умовах сучасних викликів важливим є також забезпечення енергетичної безпеки. Розвиток альтернативних джерел енергії, зменшення залежності від імпорту енергоресурсів та підвищення енергоефективності є ключовими завданнями державної політики. Це дозволяє не лише зміцнити економіку, а й підвищити рівень національної безпеки.

Соціальна політика також відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості. Підтримка населення, забезпечення доступу до освіти, медицини та соціальних послуг сприяють підвищенню рівня життя та зменшенню соціальної напруженості. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальну стабільність держави.

Управління ризиками є невід'ємною складовою сучасних механізмів управління. Ідентифікація потенційних загроз, оцінка їх впливу та розробка заходів щодо їх мінімізації дозволяють підвищити готовність держави до кризових ситуацій. Важливим є також розвиток систем реагування на надзвичайні ситуації та координація дій різних органів влади.

Окрему увагу слід приділити міжнародному співробітництву. У сучасному глобалізованому світі жодна держава не може ефективно протистояти викликам самостійно. Співпраця з міжнародними організаціями, обмін досвідом та участь у міжнародних проєктах сприяють підвищенню рівня національної стійкості.

Таким чином, розвиток механізмів управління у публічному та приватному секторах є комплексним процесом, що охоплює різні сфери діяльності. Їх ефективна взаємодія, впровадження інновацій, розвиток людського капіталу та зміцнення інституційної спроможності держави дозволяють забезпечити високий рівень національної стійкості та створити умови для сталого розвитку.

У сучасних умовах глобалізації, економічної нестабільності та зростання геополітичних викликів питання забезпечення стійкості держави набуває особливого значення. Стійкість держави визначається її здатністю ефективно функціонувати, адаптуватися до змін та протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Важливу роль у цьому процесі відіграє формування ефективних механізмів управління як у державному, так і в бізнес-секторах.

Державне управління є ключовим елементом забезпечення стабільності та розвитку суспільства. Воно включає розробку стратегій, формування політики, регу-

лювання економічних процесів та забезпечення національної безпеки. Ефективність державного управління залежить від якості управлінських рішень, рівня професіоналізму кадрів та здатності швидко реагувати на виклики сучасності.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів до управління. Це передбачає використання цифрових технологій, автоматизацію процесів, впровадження електронного урядування та розвиток систем аналітики даних. Завдяки цьому підвищується прозорість діяльності органів влади, зменшується рівень корупції та покращується якість управлінських рішень.

Важливим елементом є стратегічне планування, яке дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку держави та сформувати довгострокові цілі. Системний підхід до планування сприяє більш ефективному використанню ресурсів та забезпечує узгодженість дій різних органів влади. Водночас необхідно враховувати ризики та невизначеність, що вимагає гнучкості управлінських механізмів.

Бізнес-сектор відіграє не менш важливу роль у забезпеченні стійкості держави. Саме він формує економічну основу, створює робочі місця та забезпечує надходження до бюджету. Ефективне функціонування бізнесу сприяє розвитку інновацій, підвищенню конкурентоспроможності економіки та інтеграції у світові ринки.

Сучасний бізнес активно впроваджує новітні технології, що дозволяє підвищити ефективність діяльності та адаптуватися до змін. Використання цифрових платформ, автоматизація виробництва, впровадження штучного інтелекту та аналітики даних сприяють оптимізації процесів та підвищенню продуктивності.

Особливу роль у формуванні ефективних механізмів управління відіграє державно-приватне партнерство. Така взаємодія дозволяє об'єднувати ресурси держави та бізнесу для реалізації масштабних проєктів у різних сферах, зокрема в інфраструктурі, енергетиці, освіті та охороні здоров'я. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів та зменшенню фінансового навантаження на державу.

Важливим аспектом є розвиток людського капіталу. Професійна підготовка кадрів, підвищення кваліфікації та розвиток сучасних компетенцій є основою ефективного управління. У сучасному світі особливого значення набувають такі навички, як критичне мислення, здатність до інновацій та адаптивність.

Цифрова трансформація є ключовим фактором розвитку управлінських механізмів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити швидкий обмін інформацією та покращити якість прийняття рішень. Це стосується як державного сектору, так і бізнесу.

Не менш важливим є забезпечення кібербезпеки, яка стає невід'ємною складовою національної безпеки. Захист інформаційних систем, запобігання кіберзагрозам та забезпечення конфіденційності даних є важливими завданнями сучасного управління.

Управління ризиками є ще одним важливим елементом забезпечення стійкості держави. Ідентифікація потенційних загроз, оцінка їх впливу та розробка заходів щодо їх мінімізації дозволяють підвищити готовність до кризових ситуацій. Важливим є також розвиток систем реагування на надзвичайні ситуації.

Соціальна політика відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності. Підтримка населення, забезпечення доступу до освіти, медицини та соціальних послуг сприяють підвищенню рівня життя та зменшенню соціальної напруженості. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальну стійкість держави.

В умовах глобалізації важливим є розвиток міжнародного співробітництва. Участь у міжнародних організаціях, обмін досвідом та реалізація спільних проєктів сприяють підвищенню ефективності управління та зміцненню позицій держави на світовій арені.

Енергетична безпека також є важливим фактором стійкості. Розвиток альтернативних джерел енергії, підвищення енергоефективності та зменшення залежності від імпорту ресурсів сприяють зміцненню економічної стабільності.

Важливим напрямом є розвиток інституційної спроможності держави. Ефективні державні інститути, прозорість управління та боротьба з корупцією є основою довіри суспільства до влади. Це сприяє формуванню стабільного та передбачуваного середовища.

Сучасні механізми управління передбачають використання комплексного підходу, що поєднує економічні, соціальні, технологічні та політичні аспекти. Такий підхід дозволяє забезпечити збалансований розвиток та підвищити рівень стійкості держави.

Значну роль відіграє розвиток інноваційної економіки. Підтримка наукових досліджень, розвиток стартапів та впровадження нових технологій сприяють економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності.

Таким чином, формування ефективних механізмів управління у державному і бізнес-секторах є складним і багатогранним процесом. Його успішна реалізація потребує комплексного підходу, взаємодії різних суб'єктів та впровадження інновацій. Саме це дозволяє забезпечити стійкість держави та її здатність до розвитку в умовах сучасних викликів.

Подальший розвиток механізмів управління потребує активного впровадження принципів гнучкості та адаптивності. У сучасному світі швидкість змін настільки висока, що традиційні моделі управління часто не встигають реагувати на нові виклики. Саме тому важливим є формування систем управління, здатних оперативно змінювати стратегії та підходи залежно від ситуації. Це передбачає використання сценарного планування, постійного моніторингу зовнішнього середовища та швидкого коригування управлінських рішень.

Особливу роль відіграє розвиток інституційної взаємодії між різними рівнями влади та бізнес-структурами. Ефективна координація дій дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшити витрати та підвищити результативність управління. Важливим є також залучення громадянського суспільства до процесів прийняття рішень, що сприяє підвищенню довіри до влади та формуванню більш відкритої системи управління.

У сучасних умовах значну роль відіграє розвиток антикризового управління. Кризові ситуації, такі як економічні спади, пандемії чи військові конфлікти, потребують швидких та ефективних рішень. Створення систем раннього попередження, резервних ресурсів та чітких алгоритмів дій дозволяє мінімізувати негативні наслідки та забезпечити стабільність.

Важливим напрямом є також розвиток цифрових платформ управління, які забезпечують інтеграцію різних інформаційних систем та дозволяють ефективно обмінюватися даними. Це сприяє підвищенню прозорості, зменшенню бюрократії та покращенню якості управлінських рішень. Використання таких платформ дозволяє створити єдине інформаційне середовище для держави та бізнесу.

Не менш важливим є розвиток корпоративного управління у бізнес-секторі. Ефективні системи управління компаніями сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності, забезпечують стабільність та стійкість до криз. Впровадження принципів прозорості, відповідальності та стратегічного планування дозволяє бізнесу більш ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Суттєвим фактором є також розвиток фінансових механізмів управління. Ефективне використання бюджетних ресурсів, залучення інвестицій та розвиток фі-

нансових інструментів сприяють економічному зростанню та зміцненню стійкості держави. Важливим є забезпечення фінансової стабільності та контроль за використанням ресурсів.

У контексті сучасних викликів важливим є розвиток інноваційної інфраструктури, яка включає технопарки, бізнес-інкубатори та науково-дослідні центри. Вони створюють умови для розвитку нових технологій, підтримки стартапів та впровадження інновацій у виробництво. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки та створенню нових робочих місць.

Значну увагу слід приділити також розвитку комунікаційних стратегій управління. Ефективна комунікація між владою, бізнесом та суспільством сприяє формуванню довіри, забезпечує прозорість та підвищує ефективність управління. Використання сучасних засобів комунікації дозволяє швидко інформувати населення та реагувати на суспільні потреби.

У сучасному світі важливим є також розвиток екологічного управління. Забезпечення сталого розвитку, раціональне використання природних ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище є важливими завданнями державної політики. Це сприяє не лише екологічній безпеці, але й економічній стабільності.

Важливим напрямом є також розвиток інтелектуального управління, що передбачає використання штучного інтелекту та аналітичних систем для підтримки прийняття рішень. Це дозволяє значно підвищити точність прогнозування, зменшити вплив людського фактору та оптимізувати управлінські процеси.

Не менш важливим є формування культури управління, яка базується на принципах відповідальності, ефективності та інноваційності. Така культура сприяє підвищенню якості управлінських рішень та формує основу для сталого розвитку організацій і держави в цілому.

Таким чином, подальший розвиток механізмів управління у державному та бізнес-секторах є складним і багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу. Впровадження інновацій, розвиток людського капіталу, зміцнення інституційної спроможності та ефективна взаємодія всіх суб'єктів управління дозволяють забезпечити високий рівень стійкості держави та її здатність до розвитку в умовах сучасних викликів.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що формування ефективних механізмів управління у державному та бізнес-секторах є ключовою умовою забезпечення стійкості держави в умовах сучасних викликів. Комплексність цього процесу зумовлена необхідністю врахування економічних, соціальних, технологічних та політичних факторів, які впливають на функціонування суспільства. Лише узгоджена взаємодія всіх складових управлінської системи дозволяє досягти стабільного розвитку та підвищити рівень національної безпеки.

Особливого значення набуває впровадження інноваційних підходів, які забезпечують підвищення ефективності управління, оптимізацію ресурсів та адаптацію до змінного середовища. Використання цифрових технологій, аналітики даних, автоматизації процесів та сучасних управлінських методологій дозволяє створити більш гнучку та ефективну систему управління. Це сприяє швидкому реагуванню на виклики та підвищенню конкурентоспроможності держави.

Не менш важливою є роль людського капіталу, який виступає основою будь-якої управлінської системи. Підвищення рівня освіти, розвиток професійних навичок та формування нових компетенцій сприяють підвищенню ефективності управління та створенню інноваційного середовища. Саме люди є рушійною силою змін та розвитку.

Важливим аспектом є також забезпечення прозорості та відкритості управління, що сприяє формуванню довіри з боку суспільства. Відкриті дані, електронні сервіси та участь громадян у процесах прийняття рішень дозволяють створити більш демократичну та ефективну систему управління. Це є важливим фактором стабільності та розвитку держави.

У сучасних умовах значну роль відіграє також розвиток партнерських відносин між державою та бізнесом. Державно-приватне партнерство дозволяє ефективно використовувати ресурси, реалізовувати масштабні проєкти та забезпечувати економічне зростання. Така взаємодія сприяє підвищенню ефективності управління та зміцненню стійкості держави.

Необхідно також враховувати глобальні тенденції розвитку, які впливають на формування управлінських механізмів. Глобалізація, цифровізація та інновації створюють нові можливості, але водночас породжують нові виклики. Це вимагає постійного вдосконалення управлінських підходів та адаптації до змін.

Таким чином, ефективні механізми управління у державному і бізнес-секторах є основою стійкого розвитку держави. Їх формування потребує комплексного підходу, що поєднує інновації, розвиток людського капіталу, ефективне використання ресурсів та активну взаємодію між усіма суб'єктами управління. Лише за таких умов можливо забезпечити стабільність, безпеку та поступальний розвиток держави в умовах сучасного світу.

У перспективі подальший розвиток механізмів управління має бути спрямований на поглиблення цифрової трансформації, зміцнення інституційної спроможності, розвиток інноваційної економіки та підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу. Це дозволить не лише забезпечити стійкість держави, але й створити умови для її довгострокового розвитку та інтеграції у глобальний простір.

Джерела

1. Державно-приватне партнерство як механізм розвитку економіки. Київ.
2. Державне управління: теорія та практика. Київ.
3. Економічна безпека держави: сутність та механізми забезпечення. Київ.
4. Кібербезпека як складова національної безпеки. Київ.
5. Національна безпека України: стратегія і пріоритети державної політики. Київ.
6. Публічне управління та адміністрування в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку. Київ.

Л. В. БЕЗЗУБКО
д-р наук з держ. упр., проф.,
Північноукраїнський інститут МАУП (м. Чернігів)

Б. І. БЕЗЗУБКО
канд. наук з держ. упр., доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Відновлення і розвиток громад стає визначальним фактором в Україні. Впровадження стратегічного управління у громадах є об'єктивним процесом. Необхідність стратегічного управління в громадах витикає із положень Європейської Хартії місцевого самоврядування. При розробці стратегій громад слід враховувати наявність і дію ряду тенденцій:

1. Загальносвітові тенденції
   - вплив глобалізації — для наших громад особливо впливають значні міграційні процеси;
   - збільшення територіальної конкуренції за залучення інвестицій для процесів відновлення; за якісну робочу силу.

2. Національні тенденції:

2.1. Політичні тенденції:
   - зростання ролі прийняття рішень на рівні громади;
   - здійснення децентралізації;
   - збільшення відповідальності місцевих органів за умови життя населення.

2.2. Економічні тенденції:
   - наявність значних диспропорцій у стані громад через наслідки військових дій.

2.3. Соціальні тенденції:
   - збільшення громадянської активності, залучення різних груп населення до процесів управління;
   - посилення диференціації у громадах України за рівнями доходів населення, у якості послуг, у розвитку інфраструктури і т. п.

Можливо виділити наступні переваги впровадження стратегічного менеджменту:

- сприяння досягненню довготривалих цілей, врахування значення прогнозів, тенденцій і чинників впливу на розвиток; інтересів різних груп населення, бізнесу, громадськості і т. п.
- стратегічні документи громади будуть скоординовані зі стратегіями різного рівня;
- встановлення обґрунтованих пріоритетів розвитку громади;
- більша ефективність використання всіх ресурсів;
- створення ефективної команди виконавців;
- при розробці стратегії враховуються інтереси різних груп населення, бізнесу, громадськості і т. п.

Стратегічне планування, як спільна праця громади над визначенням власного кращого майбутнього і його досягненням, ефективно сприяє самоусвідомленню громади та її згуртуванню. Під час військової агресії відбувається ускладнення при застосуванні "партнерського підходу" при розробці стратегій громади через обмеження на публічні зібрання. Ці проблеми можливо подолати через впровадження наступних заходів: впровадження гібридної моделі зустрічей (онлайн-зустрічі через Zoom, Google Meet, Telegram; запис усіх зустрічей і розсилка стенограм тим, хто не зміг приєднатися; створення єдиного чату або Google документу, де публікуються всі рішення. Але за всіма умовами необхідними залишаються: врахування вимог прозорості у використанні ресурсів (публікація щомісячних звітів у відкритому доступі; спільний контроль за їх розподілом ресурсів); моніторинг, здійснення соціологічних опитувань.

Деякі практичні аспекти розробки стратегій розглянемо на прикладі Харківської області. У регіоні була розроблена Стратегія розвитку Харківської області на 2021–2027 роки, яка визначала стратегічні цілі розвитку регіону, містила конкретні конкретні проекти для їх досягнення. Але, після 2022 р. виникла необхідність зміни деяких стратегічних цілей, пріоритетів розвитку; механізми їх виконання. Відбулося істотне зменшення основних соціально-економічних показників розвитку. Можливо визначити наступні групи громад за підходом до стратегій:

1. Відсутність стратегій (до 40 % громад, які знаходяться у зоні бойових дій, через військові дії не здійснюється стратегічне планування).

2. Застарілі стратегії (документи, що не враховують військових змін, або залишилися без змін).

3. Здійснена модернізація стратегій (до 20 % громад). Змінилися пріоритети з економічних на соціальні (гуманітарна допомога та безпека; відновлення критичної інфраструктури: ремонт будинків, шкіл, лікарень). Основними завданнями стали: підтримка бізнесу; вирішення соціальних завдань; безпека та захист: укріплення захисних споруд, тренінги з цивільної оборони, інформаційна безпека. Так у 2026 р. у м. Люботин здійснено оновлення стратегії для інтеграції середньострокових планів пріоритетних публічних інвестицій (СПІ), які є обов'язковими за Бюджетним кодексом України. Основний напрям стратегії — енергоефективність, поліпшення інвестиційного клімату та розвиток освітнього простору. Стратегії громад необхідно враховувати при оновленні регіональної стратегії Харківської області.

Джерела

1. Стратегія розвитку Люботинської міської територіальної громади Харківського району Харківської області до 2027 р. URL: lubotyn-gromada.gov.ua.

В. О. ДЗЮБА
аспірант, ОНП "Економіка", ННІУЕБ,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом"

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРОХОЛДИНГОВИХ СТРУКТУР УКРАЇНИ В ПРОЦЕСАХ M&A: АУДИТ АКТИВІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

Постановка проблеми. Аграрний сектор України традиційно відіграє роль стратегічного фундаменту національної економіки. У 2025 році агросектор забезпечив близько 50 % всіх валютних надходжень від експорту товарів, сформувавши 17 % ВВП країни. В умовах глобальних трансформацій, посилення геополітичної нестабільності та безпрецедентних деструктивних впливів повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, забезпечення стійкого функціонування агросектору набуває виміру питання державної безпеки. Одним із ключових механізмів розвитку та консолідації агробізнесу залишаються процеси злиття та поглинання (Mergers & Acquisitions, M&A), які дозволяють агрохолдингам нарощувати земельні банки, розширювати виробничі потужності та формувати вертикально інтегровані структури управління агропромисловим ланцюгом.

Водночас практика свідчить про те, що значна частина M&A-угод в аграрному секторі не досягає запланованого синергетичного ефекту або навіть завдає суттєвої фінансової шкоди ініціатору поглинання. За даними дослідження KPMG, що охопило 700 міжнародних M&A угод, 83 % з них не створили додаткової акціонерної вартості; McKinsey Quarterly також фіксує, що близько 70 % поглинань не досягають запланованих синергетичних цілей. В академічній літературі консервативні оцінки рівня невдач M&A стабільно перевищують 50 % протягом останніх чотирьох десятиліть, а в країнах із нестабільними правовими системами та низьким рівнем захисту права власності цей показник є ще вищим. В Україні специфіка аграрних активів, що включає складний правовий режим землі, нерівномірну документаційну культуру регіональних підприємств та наслідки воєнної руйнації, формує особливо сприятливе середовище для матеріалізації прихованих ризиків.

Саме тому стратегічне управління економічною безпекою агрохолдингу в процесі M&A вимагає впровадження системного та методологічно обґрунтованого підходу до верифікації активів потенційного об'єкта поглинання. Аудит активів у цьому контексті слід розглядати не як формальну процедуру, а як фундаментальний елемент загальної безпекової стратегії підприємства, що визначає як доцільність укладення угоди, так і її справедливу ціну.

Виклад основного матеріалу. Категорія "економічна безпека підприємства" у сучасній науковій думці трактується як стан захищеності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, за якого забезпечується здатність суб'єкта господарювання стабільно функціонувати, реалізовувати стратегічні цілі та адаптуватися до змін ринкового середовища. Для агрохолдингових структур зміст цього поняття набуває галузевої специфіки, оскільки ресурсна база таких підприємств визначається земельним банком, активами та інфраструктурою зберігання і переробки сільськогосподарської продукції, кожен із яких несе в собі унікальні вектори ризику.

З позиції системного підходу, економічна безпека агрохолдингу являє собою динамічну рівновагу між наявним ресурсним потенціалом і загрозами, що виникають у процесі господарської діяльності. Угоди M&A є точками розриву цієї рівноваги: вони одночасно відкривають можливості для нарощування потенціалу та генерують критично високий рівень невизначеності щодо якості активів, що приєднуються. Емпіричні дані свідчать, що вартість прихованих зобов'язань цільових компаній в Україні нерідко перевищує ціну угоди, перетворюючи формально вигідне поглинання на джерело системної кризи для покупця.

Виходячи з цього, превентивний аудит активів у передтранзакційний період слід розглядати як проактивний інструмент управління економічною безпекою, що функціонує на перетині фінансового менеджменту, юридичного супроводу та стратегічного планування. Його мета полягає не лише у верифікації декларованих характеристик активів, а й у формуванні комплексної картини прихованих загроз, що дозволяє керівництву агрохолдингу приймати усвідомлені стратегічні рішення на основі повної та достовірної інформації.

Принципово важливим для розуміння стратегічного значення аудиту активів є аналіз сценаріїв, що реалізуються у разі нехтування цією процедурою. На відміну від загальнопоширеної думки про переважно фінансову природу таких наслідків, практика свідчить про їх багатовимірний характер, що охоплює правову, операційну, репутаційну та кримінально-правову площини.

Фінансові наслідки. Найбільш очевидний вектор збитків для агрохолдингу-покупця формується через невідповідність реальної вартості придбаних активів ціні угоди. Як показує практика, відсутність належної перевірки земельного банку призводить до того, що покупець сплачує повну ціну за активи, частина яких фактично є недійсною або обтяженою прихованими боргами. Виявлені після закриття угоди заборгованості з орендної плати перед пайовиками, несплачені земельні податки та штрафи за порушення природоохоронного законодавства автоматично переходять до нового власника, суттєво збільшуючи реальну вартість поглинання. За експертними оцінками, сукупний розмір таких прихованих зобов'язань може суттєво перевищувати очікування покупця, що перетворює формально вигідне поглинання на джерело системних збитків.

Операційні та технологічні наслідки. Правові дефекти у земельному банку набувають особливої руйнівної сили з огляду на технологічну специфіку сучасного сільськогосподарського виробництва. Ефективне використання сільськогосподарської техніки нового покоління є економічно виправданим лише за умови наявності консолідованих масивів площею не менш як 200–500 гектарів. Виникнення так званої "шахматки" — технологічної клаптиковості у структурі земельного банку — внаслідок припинення або розірвання договорів оренди унеможливлює оптимальне використання наявного машинно-тракторного парку, підвищує питомі транспортні витрати та значно знижує продуктивність праці порівняно з роботою на суцільних масивах.

Паралельно зростають операційні ризики, пов'язані з неправомірним статусом інфраструктурних об'єктів. Заборона на експлуатацію елеваторних комплексів, ваг або зерносушарок, що мають статус самочинного будівництва, у пік збирання врожаю призводить до критичних логістичних збоїв: зерно залишається без можливості своєчасного зберігання та обліку, що загрожує його якісним погіршенням, порушенням строків виконання форвардних контрактів та значними штрафними санкціями з боку торговельних партнерів і зернових трейдерів.

Правові ризики. Непроведення або неналежна якість аудиту документів земельного банку може втягнути агрохолдинг у складну мережу судових проваджень. Ма-

сове визнання договорів оренди недійсними через використання несанкціонованих факсимільних підписів, підроблення підписів орендодавців або укладення угод із неправоздатними, неуповноваженими на це особами запускає ланцюгову реакцію: власники паїв подають позови до суду, що випливає у втрату прав користування земельними ділянками. Практика показує, що кожна нова судова справа знижує ринкову вартість агрохолдингу, погіршує його репутацію серед потенційних кредиторів та інвесторів, ускладнює отримання банківського фінансування та страхового покриття.

Стратегічні та репутаційні наслідки. У довгостроковій перспективі найбільш руйнівними для економічної безпеки агрохолдингу є стратегічні та репутаційні наслідки недостатньо підготовленої M&A-угоди. Масове розірвання договорів оренди та відтік пайовиків до конкурентів підривають репутацію холдингу серед місцевих громад, позбавляючи його можливості не лише утримати існуючий, але й нарощувати новий земельний банк у відповідних районах. Це є особливо критичним в умовах посилення конкуренції на ринку оренди земель після відкриття земельного ринку в Україні у 2021 році.

Виявлені постфактум дефекти активів також суттєво знижують можливості агрохолдингу залучати зовнішнє фінансування. Комерційні банки та міжнародні фінансові інституції, які активно кредитують аграрний сектор України, здійснюють власну перевірку застави та застосовують значні дисконти до вартості активів із правовими дефектами. Наявність судових спорів щодо права власності або оренди земель автоматично обмежує можливість їх використання як предмета застави для отримання кредитних ресурсів.

Аудит активів у контексті M&A-угод в аграрному секторі принципово відрізняється від аналогічних процедур в інших галузях саме через унікальну структуру та специфіку відтворення ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства. Його методологічна складність зумовлена необхідністю одночасного аналізу юридичних документів, реєстраційних даних, фінансової звітності, відповідних документів щодо земельного банку та фізичного стану активів у польових умовах.

Земельний банк є ключовим активом будь-якого агрохолдингу та головним об'єктом перевірки у процесі due diligence. Методологія його верифікації передбачає обов'язкове дотримання трирівневої структури аналізу.

Перший рівень — просторовий — передбачає геоінформаційний аналіз структури земельного банку для виявлення фрагментації, технологічної клаптиковості та суміжних ділянок, що перебувають в неофіційному користуванні.

Другий рівень — документальний — полягає у зборі та систематизації всіх договорів оренди з детальними відомостями про площі, кадастрові номери, строки дії та розміри орендної плати.

Третій рівень — реєстраційний — вимагає перехресної перевірки кожного договору з даними Державного реєстру речових прав на нерухоме майно для виявлення розбіжностей у строках, площах та ідентифікаційних даних сторін.

Аналіз реальних кейсів перевірки земельних банків вітчизняних сільськогосподарських підприємств виявляє стійкі закономірності у розподілі типових дефектів. Найчастіше зустрічаються розбіжності між строками оренди в паперових договорах та даних реєстру, наявність ділянок без підтвердженої реєстрації прав, системні порушення у виплаті орендної плати та несанкціоноване використання факсимільних підписів, підписання неуповноваженими особами тощо. Кожен із цих дефектів несе в собі специфічний набір правових та фінансових наслідків, що разом формують системну загрозу для економічної безпеки холдингу-покупця.

Об'єкти нерухомості агропромислового комплексу — елеватори, зерносушарки, тваринницькі приміщення, адміністративні будівлі — формують другий за значимістю вектор аудиторської перевірки. Характерною проблемою для вітчизняних підприємств є суттєві розбіжності між фактично наявними об'єктами та їх відображенням в реєстраційних документах. Нерідко підприємства здійснювали реконструкцію або добудову без проведення відповідної реєстрації змін, внаслідок чого в реєстрі значиться один об'єкт, а фактично функціонують два або три окремих конструктивних елементи з різними технологічними характеристиками.

Такі розбіжності створюють щонайменше два взаємопов'язані ризики. По-перше, балансова вартість активів виявляється недостовірною: незареєстровані добудови або не обліковуються взагалі, або штучно "розчиняються" у вартості основного об'єкта, що спотворює як фінансову звітність, так і базу нарахування амортизації. По-друге, незареєстровані об'єкти юридично існують у статусі самочинного будівництва, а отже, холдинг-покупець не набуває на них законного права власності в момент закриття угоди — попри те, що фактично сплатив за них повну ціну.

На основі систематизації результатів аудиту активів формується перелік виявлених ризиків за класифікацією від "високого" до "низького" ризику, що дозволяє менеджменту агрохолдингу прийняти обґрунтоване управлінське рішення за одним із чотирьох стратегічних сценаріїв: 1) укладення угоди на початкових умовах — за відсутності суттєвих дефектів; 2) коригування ціни угоди на величину виявлених ризиків та витрат на усунення дефектів; 3) включення до договору M&A умов про персональні гарантії продавців та зобов'язань щодо усунення виявлених дефектів у погоджені строки; 4) повна відмова від укладення угоди — у разі виявлення системних загроз, зокрема масової неможливості законного обробітку земельного банку.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати ряд висновків, що мають як теоретичне, так і суто прикладне значення для забезпечення економічної безпеки агрохолдингових структур України.

По-перше, аудит активів у процесі підготовки угод M&A є не факультативною, а обов'язковою складовою системи стратегічного управління економічною безпекою агрохолдингу. Відмова від його проведення або формальне здійснення без глибокого галузевого занурення є передбачуваним шляхом до реалізації системних загроз — фінансових, операційних, правових та репутаційних — здатних повністю нівелювати синергетичний ефект від поглинання та завдати шкоди, кратно більшої за очікувану вигоду від угоди.

По-друге, специфіка аграрних активів України — складний правовий режим землі, висока правова вразливість договорів оренди, низька дисципліна реєстраційного обліку нерухомості та систематичні порушення у документуванні фінансових розрахунків з пайовиками — формує унікальне середовище ризику, що потребує розробки адаптованої галузевої методології аудиту, відмінної від загальних стандартів фінансового due diligence.

По-третє, наслідки непроведення аудиту активів мають багатовимірний характер. Фінансові збитки від прихованих зобов'язань та донарахувань податкових органів доповнюються операційними втратами від технологічної фрагментації земельного банку, правовими ризиками кримінальних проваджень та стратегічними збитками від руйнування репутації серед місцевих громад і ключових фінансових партнерів.

По-четверте, інтеграція результатів аудиту в загальну безпекову стратегію агрохолдингу через галузеву матрицю ризиків дозволяє трансформувати аналітичні дані у конкретні управлінські рішення: коригування ціни угоди, включення захисних механізмів до договору M&A або обґрунтованої відмови від укладення угоди.

Перспективними напрямами подальших наукових досліджень є розробка цифрових інструментів автоматизованої перевірки ризиків по земельному банку в режимі реального часу, формування уніфікованих галузевих стандартів аудиту активів для аграрного сектору України, а також оцінка впливу процесів повоєнного відновлення на методологію Due Diligence в умовах масової невизначеності правового статусу земель та об'єктів нерухомості в зонах бойових дій.

Джерела

1. *Бондаренко О., Матвєєва О., Звірюк О.* Особливості проведення аудиту нематеріальних активів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-48
2. *Гнатюк А. А.* Ризик-орієнтований аудит основних засобів: сучасні методи та міжнародні стандарти. *Modern Economics*. 2024. № 47 (2024). DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-04.
3. *Юрлова А. М.* Внутрішній аудит нематеріальних активів аграрних підприємств: облікове забезпечення та ризик-орієнтований підхід. 2026. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-51.
4. *Koi-Akrofi G. Y.* Mergers and acquisitions failure rates and perspectives on why they fail. *International Journal of Innovation and Applied Studies*. 2016. Vol. 17, No. 1. P. 150–158. URL: https://www.researchgate.net/publication/305406845_Mergers_and_Acquisitions_failure_rates_and_perspectives_on_why_they_fail.
5. PR Newswire, "KPMG identifies six key factors for successful mergers and acquisitions; 83 % of deals fail to enhance shareholder value," 29 November, Vol. 9 No. 17. In Nguyen, H., & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. Leadership and Organizational Development Journal 24/8, 447-454.
6. *Goedhart M., Koller T., Wessels D.* The six types of successful acquisitions. *McKinsey & Company*. 2017. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-six-types-of-successful-acquisitions#/

Науковий керівник: **І. І. Каліна**,
д-р екон. наук, проф., професор кафедри маркетингу
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом" , м. Київ

А. КОТЛЯР

аспірант,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ

СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Система вищої освіти України сьогодні функціонує в умовах суттєвих суспільних та економічних змін. Освітня сфера зазнає впливу цифровізації, глобалізації, євроінтеграційних процесів та наслідків воєнного стану. У таких умовах важливого значення набуває ефективне публічне адміністрування, яке має забезпечити стабіль-

ність функціонування закладів вищої освіти та адаптацію системи освіти до сучасних викликів.

Публічне адміністрування у сфері вищої освіти охоплює діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, керівництва закладів освіти та інших суб'єктів освітнього процесу. Основними завданнями управління є забезпечення якості освіти, доступності освітніх послуг, розвитку інноваційних підходів та формування конкурентоспроможного освітнього середовища [1, с. 52].

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровізація управлінських процесів. Університети активно впроваджують електронний документообіг, автоматизовані системи управління, цифрові платформи та дистанційні технології навчання. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності управління та оперативності прийняття управлінських рішень.

Практика останніх років показала важливість дистанційного навчання для забезпечення безперервності освітнього процесу. Значного поширення набули такі платформи, як Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams та Zoom. Вони дозволили підтримувати комунікацію між викладачами та студентами навіть в умовах кризових ситуацій. Крім того, цифрові технології сприяють розвитку змішаного навчання та розширенню можливостей доступу до освітніх ресурсів.

Важливим аспектом розвитку системи публічного адміністрування є розширення автономії закладів вищої освіти. Надання університетам більшої фінансової та організаційної самостійності сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, можливості формувати власну стратегію розвитку та швидше реагувати на потреби ринку праці. Водночас держава повинна забезпечувати ефективний контроль за дотриманням стандартів якості освіти та прозорістю управлінських процесів [2].

Суттєвий вплив на розвиток системи вищої освіти мають також євроінтеграційні процеси. Інтеграція України до європейського освітнього простору сприяє гармонізації освітніх стандартів, розвитку академічної мобільності та міжнародної співпраці. Реалізація принципів Болонського процесу дозволяє підвищити якість освітніх послуг та забезпечити конкурентоспроможність українських закладів вищої освіти [3, с. 7].

Важливою складовою модернізації системи управління є забезпечення академічної доброчесності та прозорості освітнього процесу. Сучасні заклади вищої освіти приділяють значну увагу формуванню етичних стандартів, запобіганню академічному плагіату та розвитку культури відповідального навчання і наукової діяльності. Це сприяє підвищенню довіри до системи освіти та якості підготовки фахівців.

Крім того, сучасні виклики потребують підготовки фахівців, здатних працювати в умовах швидких суспільних змін. Саме тому важливого значення набуває взаємодія закладів вищої освіти з державою, роботодавцями та громадським сектором. Така співпраця дозволяє адаптувати освітні програми до актуальних потреб суспільства та ринку праці.

Отже, сучасні механізми публічного адміністрування у сфері вищої освіти України повинні базуватися на принципах цифровізації, відкритості, адаптивності та інноваційності. Ефективне управління освітньою сферою є необхідною умовою розвитку держави, забезпечення стійкості системи освіти та формування конкурентоспроможного людського капіталу в умовах нової соціальної реальності.

Джерела

1. *Куйбіда В. С., Петроє О. М.* Публічне управління та адміністрування в Україні : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 224 с.

2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII.
3. *Луговий В. І.* Розвиток системи вищої освіти України в умовах євроінтеграції. *Освітня аналітика України*. 2022. № 1. С. 5–14.
4. *Андрущенко В. П.* Освіта в умовах цифрової трансформації суспільства. *Вища освіта України*. 2023. № 2. С. 15–21.
5. *Кремень В. Г.* Філософія людиноцентризму в освітньому просторі. Київ : Знання України, 2021. 304 с.
6. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII.

Г. О. КУЗЬМЕНКО

д-р філос. в гал. публ. упр. та адміністр., доцент,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

БЕЗПЕРЕРВНА ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

В умовах воєнного стану, цифрової трансформації публічного управління, євроінтеграційних зобов'язань і потреби післявоєнного відновлення України кадрове забезпечення національної безпеки дедалі більше залежить від якості професійної підготовки державних службовців. Національна безпека в сучасному розумінні не обмежується оборонною сферою, а охоплює спроможність державних інституцій забезпечувати стійкість управління, безперервність надання публічних послуг, ефективну координацію ресурсів, кризове реагування, доброчесність, цифрову захищеність і довіру громадян до органів влади. За таких умов безперервна професійна освіта державних службовців виступає не лише засобом підвищення кваліфікації, а й важливою складовою формування кадрової спроможності держави реагувати на безпекові виклики.

Безперервну професійну освіту державних службовців доцільно трактувати як систему постійного оновлення знань, умінь, компетентностей і професійних якостей, що реалізується через підвищення кваліфікації, короткострокові програми, самоосвіту, цифрове навчання, стажування, практикоорієнтовані тренінги та індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Її зміст має бути пов'язаний не тільки з формальним виконанням вимог щодо навчання, а й з реальними службовими завданнями, які виникають у період війни, кризового управління, відновлення територій, цифровізації процедур і посилення вимог до прозорості державної служби.

У науковій літературі професійний розвиток державних службовців розглядається як необхідна умова модернізації публічного управління. О. Багрім акцентує увагу на особливостях розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період, підкреслюючи значення компетентнісного підходу, професіоналізму та адаптації службовців до нових умов державного управління [1]. Для кадрового забезпечення національної безпеки це має принципове значення, оскільки професійна спроможність державних службовців безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, швидкість реагування на ризики та стійкість інституцій.

Зв'язок людського капіталу й національної безпеки розкрито у дослідженні Л. Брич, де наголошено на значенні інвестування в людський капітал в умовах воєнного стану та пов'язаних із цим ризиках [2]. Для державної служби це означає, що витрати на професійну освіту службовців слід розглядати не як допоміжні адміністративні видатки, а як інвестиції у здатність держави підтримувати управлінську, правову, економічну, інформаційну та соціальну безпеку. Недостатній рівень компетентності службовців може призводити до помилок у розподілі ресурсів, затримок у реалізації рішень, слабкої координації між органами влади та зниження довіри до державних інституцій.

Т. Копил-Філатова обґрунтовує основні напрями та принципи професійної підготовки державних службовців, зокрема систематичність, плановість, професійне зростання, виявлення освітніх потреб і модернізацію системи підвищення кваліфікації [3]. Такі положення є методично значущими, оскільки кадрове забезпечення національної безпеки потребує не епізодичного навчання, а цілісної системи, у якій зміст освітніх програм регулярно оновлюється відповідно до безпекових, правових, цифрових, антикорупційних та управлінських викликів.

Нормативну основу функціонування системи професійного навчання становить Положення про систему професійного навчання державних службовців, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 [5]. Професійне навчання охоплює різні категорії публічних службовців і має бути спрямоване на формування компетентностей, необхідних для виконання службових завдань. Отже, система безперервної професійної освіти є організаційним механізмом підтримання відповідності кадрового потенціалу державної служби актуальним потребам держави.

Емпіричним підґрунтям дослідження є офіційні дані НАДС щодо моніторингу відповідності системи професійного навчання державних службовців показникам Програми SIGMA. За даними НАДС, узагальнені результати охопили 99,7 % державних службовців, які станом на 01.01.2024 обіймали посади державної служби. У 2024 році професійне навчання за рахунок коштів державного бюджету пройшли 63 053 державні службовці, зокрема 164 службовці категорії "А", 14 828 службовців категорії "Б" і 48 061 службовець категорії "В". Переважна більшість – 62 786 осіб — навчалися за професійними або короткостроковими програмами підвищення кваліфікації, тоді як витрати державних органів на професійне навчання становили 0,05 % фонду оплати праці [4]. Наведені дані свідчать про значний організаційний масштаб системи професійного навчання державних службовців. Водночас її результативність має оцінюватися не лише за кількістю осіб, які пройшли навчання, а й за впливом освіти на якість виконання службових завдань, готовність до кризового реагування, цифрову спроможність, правову коректність рішень і стійкість державного управління. Тому безперервна професійна освіта має бути пов'язана з кадровим плануванням, оцінюванням компетентностей, аналізом потреб органів влади та моніторингом практичного результату навчання.

Узагальнення наукових підходів, нормативних положень та офіційних статистичних даних дало змогу визначити ключові блоки компетентностей державних службовців: безпековий, правовий, управлінський, цифровий, комунікаційний, аналітичний та етичний. Їх розвиток має становити основу оновлення змісту безперервної професійної освіти в умовах сучасних безпекових ризиків.

Подана систематизація засвідчує, що безперервна професійна освіта державних службовців має орієнтуватися не лише на загальне підвищення кваліфікації, а й на формування компетентностей, необхідних для забезпечення управлінської стійкості

Чинники безпекового середовища та освітні інструменти розвитку компетентностей державних службовців

Чинники безпекового середовища	Необхідна компетентність державного службовця	Освітній інструмент	Результат для кадрового забезпечення національної безпеки
Воєнні та кризові ризики	Здатність до кризового реагування, управління ризиками, координації дій і прийняття рішень в умовах невизначеності	Короткострокові програми з кризового менеджменту, моделювання ситуацій, тренінги з безперервності управління [1; 3]	Підвищення готовності органів влади до реагування на загрози та підтримання безперервності публічного управління
Правова невизначеність і часті зміни процедур	Правова грамотність, дотримання законодавст ва, процедурна точність, антикорупційна доброчесність	Підвищення кваліфікації з актуальних змін законодавства, правових процедур, етики та доброчесності [3; 5]	Зменшення управлінських помилок, підвищення законності рішень і довіри до державної служби
Цифровізація державного управління	Цифрова грамотність, робота з даними, кібергігієна, використан ня електронних сервісів	Цифрові курси, дистанційні програми, практичні заняття з електронного врядування та захисту інформації [3; 4]	Підвищення цифрової спроможності службовців і стійкості державних інформаційних процесів
Потреба у відновленні та координації ресурсів	Управлінські, аналітичні та проєктні компетентності, здатність планувати й оцінювати результати	Навчання з проєктного менеджменту, стратегічного планування, аналізу політики та оцінювання результативності [1; 4]	Посилення кадрової спроможності органів влади реалізовувати програми відновлення та розвитку
Комунікаційна напруга і суспільна недовіра	Публічна комунікація, взаємодія з громадянами, медіаграмотність, робота зі зверненнями	Тренінги з кризової комунікації, сервісної орієнтації, комунікаційної етики та взаємодії з громадами [1; 3]	Підвищення якості комунікації держави з суспільством і зміцнення легітимності управлінських рішень
Виснаження людського капіталу в умовах війни	Адаптивність, стресостійкість, здатність до самонавчання, професійного оновлення та командної взаємодії	Індивідуальні плани професійного розвитку, наставництво, програми підтримки професійного потенціалу [1; 2; 4]	Збереження кадрового потенціалу, професійної мотивації та інституційної пам'яті державної служби

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1–5].

держави в умовах війни, цифрової трансформації та післявоєнного відновлення. Поєднання безпекових, правових, управлінських, цифрових, комунікаційних, аналітичних та етичних компетентностей формує основу професійного корпусу державних службовців, здатного діяти відповідально, адаптивно й результативно в середовищі підвищених ризиків.

Безперервна професійна освіта державних службовців є системним елементом кадрового забезпечення національної безпеки, орієнтованим на постійне оновлення знань, умінь і компетентностей, необхідних для ефективного функціонування органів публічної влади в умовах безпекових ризиків. Її зміст охоплює діагностику освітніх потреб, модернізацію навчальних програм, розвиток практикоорієнтованих компетентностей, упровадження цифрових форматів навчання та оцінювання результативності професійного розвитку.

У такому контексті підвищення кваліфікації набуває значення не формальної нормативної процедури, а інструменту підвищення якості державного управління, зміцнення інституційної спроможності та забезпечення безперервності діяльності

органів влади в умовах кризових і безпекових загроз. У прикладному вимірі це передбачає оновлення програм підвищення кваліфікації, запровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку, регулярне визначення потреб у навчанні, підготовку службовців до кризового реагування, розвиток цифрових, аналітичних і комунікаційних навичок.

Для управлінської практики принципове значення має перехід від кількісного обліку проходження навчання до оцінювання реального впливу професійної освіти на службову результативність. Ефективність безперервної професійної освіти визначається не лише кількістю проведених заходів або охопленням слухачів, а насамперед здатністю державних службовців застосовувати набуті знання у практичній діяльності, приймати обґрунтовані рішення, координувати міжвідомчу взаємодію та діяти відповідно до пріоритетів національної безпеки.

Отже, безперервна професійна освіта державних службовців є важливою складовою кадрового забезпечення національної безпеки. Її значення полягає у формуванні компетентного, адаптивного, доброчесного й аналітично спроможного корпусу службовців, здатного забезпечувати якісне державне управління в умовах війни, кризових ризиків і післявоєнного відновлення. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення системи кількісних індикаторів оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та його впливу на інституційну стійкість органів влади.

Джерела

1. *Багрім О. А.* Особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 2. С. 9–14. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.1.
2. *Брич Л. В.* Людський капітал і його значення в контексті забезпечення національної безпеки: ризики інвестування в умовах воєнного стану. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 19–22. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-3.
3. *Копил-Філатова Т.* Основні напрями та принципи професійної підготовки державних службовців. *Вища освіта України*. 2024. № 1(92). С. 113–121. DOI: https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1(92).14.
4. Проведено моніторинг відповідності системи професійного навчання державних службовців моніторинговим показникам Програми SIGMA. *Національне агентство України з питань державної служби*. 2025. URL: https://nads.gov.ua/news/provedeno-monitorynh-vidpovidnosti-systemy-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-monitorynhovym-pokaznykam-prohramy-sigma (дата звернення: 17.05.2026).
5. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. *База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF (дата звернення: 18.05.2026).

Х. М. КУЧЕРУК

студентка 2 курсу спеціальності Облік і оподаткування
Фахового коледжу технологій, бізнесу та права ВНУ імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

М. М. ПІВНЮК

викладач циклової комісії Фінансів, обліку та оподаткування
Фахового коледжу технологій, бізнесу та права ВНУ імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

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

Україна нині перебуває в умовах складних суспільно-політичних та економічних трансформацій, спричинених повномасштабною війною. Події останніх років суттєво вплинули на всі сфери життєдіяльності населення та функціонування держави. Водночас українське суспільство демонструє стійкість, мужність, витривалість і здатність до консолідації заради захисту незалежності, територіальної цілісності та національних цінностей. Важливого значення набуває не лише забезпечення оборонної здатності країни, а й створення умов для подальшого соціально-економічного розвитку та відновлення держави.

Воєнні дії суттєво вплинули на економіку України. Значних втрат зазнав трудовий потенціал держави через вимушену міграцію населення та людські втрати внаслідок постійних обстрілів. Водночас значна частина фінансових ресурсів спрямовується на забезпечення оборонної сфери, підтримку військовослужбовців і функціонування системи безпеки. Продовжуються руйнування промислових об'єктів, скорочення виробничих потужностей, збитки аграрного сектору, ускладнення ведення підприємницької діяльності на небезпечних територіях та втрати інфраструктури.

Функціонування економіки в умовах воєнного стану потребує виважених управлінських рішень, оскільки кожен економічний процес впливає як на внутрішній розвиток держави, так і на її міжнародні відносини. Україна повинна забезпечити готовність до кризових викликів, ризиків та загроз, що сприятиме подоланню складної соціально-економічної ситуації. У цьому контексті особливої уваги потребують два ключові сектори економіки — публічний і приватний, ефективне функціонування яких є важливою передумовою забезпечення національної стійкості.

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 соціальних 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. Реалізацію функцій публічного сектору забезпечують органи державної влади, місцевого самоврядування, правоохоронні структури, державні установи та інші інституції. Виокремлюють національний, регіональний, муніципальний і локальний рівні організації соціальної роботи, кожен із яких виконує відповідний обсяг завдань та забезпечує вирішення актуальних соціальних питань.

Публічний сектор відіграє важливу роль у забезпеченні населення необхідними ресурсами та соціальними послугами. Водночас у соціальній сфері існує низка проблем, які потребують оперативного та ефективного вирішення, оскільки від якості управлінських рішень залежить подальший розвиток держави. 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 [1, *59*].

Важливою складовою економічної системи держави є 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 [2, *73*]. До приватного сектору належать підприємства, фірми, виробництва, бізнес-структури та домогосподарства, які здійснюють діяльність відповідно до чинного законодавства. Основною метою функціонування приватного сектору є забезпечення населення товарами та послугами, а також підтримка економічної стабільності держави.

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. Функціонування приватного сектору сприяє зміцненню фінансово-економічної системи держави та формуванню передумов для економічного зростання.

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 Юлія Свириденко під час онлайн-зустрічі з представниками Міжнародної фінансової корпорації (IFC). Використання механізмів державно-приватного партнерства сприятиме залученню інвестиційних ресурсів, розвитку підприємництва та вирішенню проблем фінансування окремих секторів економіки.

У зв'язку з російською агресією Україна отримує значну фінансову підтримку від країн Європи та міжнародної спільноти. Раціональний і ефективний перерозподіл фінансових ресурсів сприятиме поступовому відновленню та розвитку національної економіки.

Отже, розвиток публічного та приватного секторів є важливою умовою забезпечення національної стійкості й економічного зростання України. Відновлення держави потребуватиме значного часу та комплексного підходу, однак ефективне управління, підтримка міжнародних партнерів і розвиток механізмів взаємодії між секторами створюють передумови для подальшого стабільного розвитку країни.

Джерела

1. *Цимбал Б. М.* Публічне управління безпекою особистості крізь призму соціального захисту та соціальної безпеки. *Механізми публічного управління*. 2022. № 3 (34). С. 59. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/3/8.pdf (дата звернення: 21.05.2026).
2. *Гумен Ю.* Приватний сектор як ключовий елемент національної безпеки України. Зб. тез II Міжнародної наук. конф. "Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки". Тернопіль 2022. С. 73. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37890/2/MCTD_2022_Humen_Y-The_private_sector_as_a_key_72-75.pdf (дата звернення: 21.05.2026).

О. П. РОМАНКО

д-р екон наук, доц., професор кафедри бізнесу та управління,
ЗВО "Університет Короля Данила", м. Івано-Франківськ

Г. В. ЯКИМЕНКО

студент група БПс-25-2, спеціальність D 3 – менеджмент,
ЗВО "Університет Короля Данила", м. Івано-Франківськ

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ГРАНТОВОЇ ПОЛІТИКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобалізації, міжнародної конкуренції та інтеграційних процесів грантове фінансування є важливим інструментом соціально-економічного розвитку держав. Грантові ресурси сприяють підтримці підприємництва, інноваційної діяльності, модернізації інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності економіки. Особливого значення вони набувають для країн, що проходять структурні економічні трансформації та потребують додаткових фінансових механізмів розвитку.

Для України формування ефективної грантової політики є актуальним в умовах євроінтеграції, післявоєнного відновлення та модернізації інституційного середовища. Попри розширення доступу до міжнародних фінансових ресурсів, ефективність їх використання залишається нижчою порівняно з окремими країнами ЄС. Основними стримуючими чинниками виступають недостатня інституційна спроможність, кадрові обмеження, фрагментарність регулювання та недостатня координація між суб'єктами управління.

У цих умовах актуалізується дослідження інституційних механізмів формування ефективної грантової політики та адаптації міжнародного досвіду до українських реалій. Метою дослідження є аналіз міжнародних підходів до розвитку грантової політики та визначення напрямів удосконалення механізмів залучення й ефективного використання грантових ресурсів в Україні.

Ефективність грантової політики держави визначається не лише обсягами доступного фінансування, а насамперед якістю інституційних механізмів, які забезпечують залучення, адміністрування, розподіл та контроль використання грантових

ресурсів. Світова практика демонструє, що високі показники освоєння міжнародних фінансових ресурсів досягаються країнами, які сформували комплексні системи управління грантовими процесами на основі поєднання централізованого стратегічного управління, регіональної координації, професійного кадрового забезпечення та цифровізації адміністративних процедур.

Особливий інтерес становить досвід Польщі, яка після інтеграції до Європейського Союзу змогла побудувати ефективну інституційну модель управління міжнародними фінансовими ресурсами та забезпечити один із найвищих рівнів освоєння коштів серед країн-членів ЄС. За оцінками міжнародних аналітичних структур, рівень використання структурних фондів у Польщі перевищував 90 %, а показники реалізації конкурентних програм наближалися до 85 % [1]. Такий результат став наслідком системного розвитку інституційної спроможності країни та формування цілісної моделі грантового менеджменту.

Одним із ключових механізмів польської системи стала централізація стратегічного управління грантовою політикою. Координація фінансових інструментів на національному рівні дозволила забезпечити узгодженість програм фінансування із загальнодержавною політикою економічного розвитку, визначити галузеві пріоритети та підвищити результативність використання коштів. Централізований підхід також сприяв зниженню дублювання функцій між державними інституціями та формуванню єдиних підходів до оцінювання ефективності проєктів [2].

Водночас важливим елементом інституційної моделі стало поєднання централізованого управління із розвитком регіональної інфраструктури підтримки. Функціонування мережі регіональних агентств розвитку дозволило забезпечити консультаційну підтримку суб'єктів господарювання, супровід проєктних заявок та адаптацію грантових програм до локальних потреб. Такий підхід забезпечив поєднання національних стратегічних цілей із регіональними пріоритетами розвитку, що позитивно вплинуло на рівень освоєння міжнародних фінансових ресурсів.

Окрему роль у формуванні ефективної грантової політики відіграла професіоналізація кадрового забезпечення. Розвиток спеціалізованих компетентностей у сфері проєктного менеджменту, фінансового планування, моніторингу та звітності дозволив підвищити якість підготовки грантових заявок і мінімізувати ризики неефективного використання фінансових ресурсів. Важливим доповненням стала цифровізація процедур управління, яка забезпечила скорочення адміністративних витрат, підвищення прозорості процесів та пришвидшення процедур ухвалення рішень.

В Україні формування сучасної грантової політики відбувається в умовах економічних трансформацій, структурних реформ та необхідності післявоєнного відновлення економіки. Особливої актуальності грантові механізми набули після 2022 року, коли міжнародна фінансова підтримка стала одним із ключових інструментів забезпечення економічної стійкості, підтримки підприємництва та збереження зайнятості населення.

Протягом останніх років грантова підтримка поступово еволюціонувала від переважно інноваційного інструменту підтримки стартапів до системного елемента економічної політики держави. Відбулося розширення програм міжнародної підтримки, активізувалося залучення бізнесу до грантових можливостей, посилилася інтеграція українських суб'єктів господарювання до міжнародних фінансових програм. Водночас рівень використання доступних ресурсів продовжує стримуватися низкою інституційних факторів.

Серед основних проблем доцільно виділити недостатню централізацію координації грантової діяльності, фрагментарність інституційного забезпечення, обмеже-

ний кадровий потенціал у сфері грантового менеджменту та нерівномірний розвиток консультаційної інфраструктури. Додатковим стримуючим фактором виступає недостатня цифровізація процедур адміністрування та складність механізмів підготовки окремих проєктних заявок. Це знижує швидкість освоєння ресурсів та обмежує можливості бізнесу щодо ефективного використання міжнародних фінансових інструментів.

Водночас наявні позитивні тенденції свідчать про поступове посилення інституційної спроможності України. Розширюється практика державно-приватного партнерства, активізується участь у міжнародних інноваційних програмах, формується професійне середовище грантових фахівців та зростає зацікавленість підприємницького сектору у використанні міжнародних фінансових ресурсів.

Підвищення ефективності грантової політики України потребує формування системної моделі інституційного розвитку, орієнтованої на довгострокову перспективу. Одним із ключових напрямів виступає удосконалення нормативно-правового середовища та формування цілісної системи координації міжнародних фінансових ресурсів. Важливим завданням є усунення дублювання функцій між інституціями та підвищення прозорості процедур управління грантовими коштами.

Не менш важливим напрямом виступає розвиток кадрового потенціалу. Формування системи підготовки грантових менеджерів, інтеграція компетентностей проєктного менеджменту в освітній процес та розвиток консультаційної інфраструктури здатні підвищити якість реалізації міжнародних фінансових програм та посилити результативність грантової політики держави.

Перспективним напрямом залишається цифровізація управлінських процесів. Використання електронних платформ, аналітичних інструментів та цифрових механізмів моніторингу дозволить підвищити прозорість використання ресурсів, оптимізувати процедури взаємодії між учасниками грантових програм та забезпечити оперативність ухвалення управлінських рішень.

Довгострокова результативність грантової політики також залежатиме від інтеграції міжнародного фінансування у систему стратегічного соціально-економічного розвитку держави. Узгодження грантових програм із національними пріоритетами, розвиток партнерства між державою, бізнесом та освітньо-науковим середовищем створюватиме передумови для підвищення інституційної стійкості та формування конкурентоспроможної економічної системи України.

Успішні практики країн Європейського Союзу базуються на системному підході до організації грантової діяльності. Особливо показовим є досвід Польщі, яка сформувала цілісну інституційну модель управління грантовими ресурсами на основі поєднання централізованого стратегічного управління, регіональної інфраструктури підтримки, професіоналізації кадрового забезпечення та цифровізації процедур адміністрування. Реалізація таких механізмів дозволила забезпечити високий рівень освоєння міжнародних фінансових ресурсів та підвищити ефективність економічного розвитку [3].

Встановлено, що в Україні відбувається поступове посилення грантової політики та розширення використання міжнародних фінансових інструментів, проте наявні інституційні обмеження продовжують впливати на рівень освоєння доступних ресурсів. Серед ключових проблем визначено недостатню координацію між суб'єктами управління, кадрові обмеження, нерівномірність розвитку консультаційної інфраструктури та необхідність подальшої цифрової трансформації грантового менеджменту.

Обґрунтовано, що перспективними напрямами удосконалення грантової політики України є розвиток інституційної спроможності системи управління, формуван-

ня професійного середовища грантових фахівців, цифровізація адміністративних процедур та інтеграція грантових механізмів у систему стратегічного соціально-економічного розвитку держави. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності використання міжнародних фінансових ресурсів, посиленню конкурентоспроможності економіки та формуванню передумов для довгострокового розвитку України.

Джерела

1. *Spychała, J., & Spychała, M.* (2021). Значення фондів ЄС у регіональному розвитку на прикладі одиниць NUTS 3 у Польщі. *Research Papers in Economics and Finance*, 5(1), 22–37. https://doi.org/10.18559/ref.2021.1.2
2. Ukrainian Startup Fund. (б.р.). *Програми грантової підтримки*. Отримано лютого 2026 р., джерело: https://usf.com.ua/programs/grant-support
3. *Spychała, J., & Spychała, M.* (2021). Значення фондів ЄС у регіональному розвитку на прикладі одиниць NUTS 3 у Польщі. Research Papers in Economics and Finance, 5(1), 22–37. https://doi.org/10.18559/ref.2021.1.2

О. А. СЛИВКА

канд. екон. наук, доцент кафедри управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ESG-ПРИНЦИПІВ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ТА БАР'ЄРИ

Принципи відповідального ставлення до ресурсів та можливостей їх збереження для майбутніх поколінь, які були закладені у доповіді Гру Гарлем Брундтланд "Наше спільне майбутнє" [1] та згодом відображені у концепції сталого розвитку ООН [2], залишаються надзвичайно актуальними й сьогодні. Основна ідея цієї концепції полягає у забезпеченні такого розвитку суспільства й економіки, який задовольняє потреби сучасного покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби.

Сталий розвиток пройшов тривалий шлях становлення — від теоретичної концепції до практичного втілення на рівні організацій, державного управління та глобальної економіки. Сьогодні він виступає одним із ключових напрямів формування сучасної моделі функціонування суспільства та бізнесу. На рівні організації політика сталого розвитку визначається збалансованим підходом до поєднання економічних, соціальних та екологічних складових діяльності, що забезпечує довгострокову стабільність, конкурентоспроможність і стійкість її функціонування. Такий підхід передбачає не лише орієнтацію на отримання економічних результатів, але й врахування соціальної відповідальності перед працівниками, суспільством та державою, а також дотримання принципів екологічної безпеки й раціонального використання ресурсів.

Процес управління сталим розвитком є системним та цільовим. У сучасній практиці він реалізується через інтеграцію в управлінські процеси ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), які орієнтовані на забезпечення екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та ефективного корпоративного управління.

Організації розвинутих країн світу активно впроваджують в управління принципи ESG, роблячи їх основою своєї діяльності. Їхні цілі зафіксовані у стратегічних орієнтирах та місіях компаній, підкріплені програмними актами із чітко визначеними завданнями та термінами виконання. За такого підходу сталий розвиток виступає як потужний нематеріальний актив підприємства, який формує конкурентні переваги на ринку, зміцнює довіру споживачів та інших стейкхолдерів, а також активізує інвестиційну та інноваційну складові.

Поряд із цим сучасні реалії, зокрема в Україні, де підприємства функціонують в умовах постійної невизначеності, воєнних ризиків, а також гострого браку людських, фінансових та матеріальних ресурсів, суттєво ускладнюють процес реалізації політики сталого розвитку. У таких екстремальних умовах суб'єкти господарювання змушені вирішувати складну дилему: одночасно забезпечувати базову економічну стійкість, миттєво адаптуватися до кризових змін зовнішнього середовища та підтримувати рівень соціальної відповідальності перед працівниками, споживачами й суспільством.

Відзначимо, що більшість українського бізнесу поки що не застосовує у своїй діяльності принципи ESG. Переважно політику сталого розвитку в менеджмент інтегрують великі корпорації, які залучають іноземний капітал або виходять на міжнародні ринки з метою покращення рейтингу, репутації та пошуку власної ніші.

Впровадження сталого управління передбачає передусім усвідомлення того, що екологічні, соціальні та управлінські трансформації є довгостроковим і складним шляхом до отримання ринкових переваг. Проте на цьому шляху вітчизняний бізнес (особливо малий та середній) стикається із комплексом викликів, які зокрема було згруповано у наступні групи:

1. Фінансовий дефіцит та ресурсні обмеження. Побудова системи сталого розвитку вимагає створення цілісної екосистеми, що майже неможливо в період воєнної нестабільності, високої інфляції та логістичних втрат. Брак коштів блокує впровадження екологічних технологій, цифрових рішень та енергоефективних систем. Більше того, зростання вартості енергоносіїв та виснаження природних ресурсів змушують підприємства фокусуватися на отриманні максимального прибутку «тут і зараз», залишаючи принципи ESG недієвими.

2. Макроекономічна та політична нестабільність. Воєнні загрози, інфляційні процеси, коливання валютного ринку, руйнування енерго інфраструктури та часті зміни законодавства нівелюють можливість формування довгострокових стратегій.

3. Низький рівень інтеграції та формалізму. На багатьох підприємствах принципи сталого розвитку не мають стратегічного характеру, залишаючись на рівні декларацій керівництва або маючи вибірковий, фрагментарний характер.

4. Культурний та ментальний опір змінам. Недостатній рівень корпоративної культури заважає вихованню у працівників екологічної та соціальної свідомості. Нерозуміння цілей сталого розвитку з боку персоналу та менеджменту породжує страх перед змінами, гальмуючи цифровізацію та перехід на нові екологічні стандарти.

5. Кадровий голод. На ринку праці спостерігається гострий дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері ESG-менеджменту, екологічного управління та корпоративної соціальної відповідальності. Ефективний керівник у цій сфері повинен володіти не

лише глибокими профільними знаннями, а й розвиненими м'якими навичками (soft skills) для системного вирішення завдань.

6. Інституційні та технологічні обмеження. Недосконалість нормативно-правового забезпечення, наявність законодавчих прогалин та відсутність дієвих державних стимулів стримують ініціативу бізнесу. Ситуацію ускладнює слабкий рівень цифровізації бізнес-процесів та відсутність єдиних підходів до оцінювання й моніторингу ESG-показників.

Таким чином, проблеми в управлінні сталим розвитком вітчизняних підприємств мають комплексний, взаємопов'язаний характер. В умовах глибокої кризи подолання цих бар'єрів потребує системного підходу: поєднання внутрішньої трансформації корпоративної культури бізнесу, цифровізації процесів та активної підтримки з боку держави. Лише за таких умов інтеграція ESG-принципів стане не формою звітності, а дієвим інструментом виживання та майбутнього повоєнного відновлення економіки України.

Джерела

1. *Brundtland G. H.* Our common future – Call for action. *Environmental Conservation*. 1987. 14. P. 291–294.
2. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https: https://sdgs.un.org/2030agenda (дата звернення: 19.05.2026).

Д. А. ФЕЩЕНКО

здобувачка(першого) бакалаврського рівня вищої освіти,
кафедра публічного управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

У сучасній епоху цифрової трансформації суспільства впровадження інформаційних технологій у сферу адміністративного управління набуває особливої значущості. Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку цієї сфери виступає використання хмарних технологій, які забезпечують високоефективні рішення для зберігання, обробки та передачі інформації. Застосування хмарних сервісів дозволяє державним органам управління та різноманітним організаціям оптимізувати робочі процеси, прискорити обмін даними та зробити інформаційні ресурси доступними для широкого кола користувачів [1].

Активний розвиток цифрових технологій управління в Україні сприяє інтеграції сучасних інформаційних рішень у діяльність державних установ і підприємств. Це набуває особливого значення в умовах дистанційної роботи, коли виникає потреба у швидкому прийнятті стратегічних управлінських рішень та забезпеченні стійкості й безперервності адміністративних процедур. Одночасно з технічними перевага-

ми такі технології відіграють ключову роль у модернізації державного управління, сприяючи його прозорості та ефективності [2].

Хмарні технології являють собою модель надання інформаційних ресурсів через Інтернет, яка забезпечує доступ користувачам до програмного забезпечення, серверів, баз даних та інших цифрових сервісів без необхідності їхнього встановлення на локальні пристрої [3]. Головною перевагою таких технологій є можливість віддаленого використання ресурсів, що значно спрощує процес управління інформацією. Хмарні сервіси дозволяють швидко отримувати доступ до даних, автоматично оновлювати програмне забезпечення та забезпечувати спільну роботу між працівниками, незалежно від їхнього географічного розташування. У сфері адміністративного управління найчастіше застосовуються три основні моделі хмарних технологій: програмне забезпечення як сервіс (SaaS), платформа як сервіс (PaaS) та інфраструктура як сервіс (IaaS). Запровадження цих моделей сприяє зниженню витрат на технічне обслуговування та підвищує ефективність управлінських процесів [4].

Однією з ключових переваг хмарних технологій є їх економічна ефективність. Завдяки використанню хмарних рішень організації можуть суттєво скоротити витрати, пов'язані з придбанням дорогого обладнання, технічним обслуговуванням серверів та регулярним оновленням програмного забезпечення. Хмарні сервіси забезпечують можливість сплачувати виключно за ті ресурси, які фактично використовуються, що значно оптимізує бюджет організації [5]. До важливих аспектів можна віднести також мобільність і доступність інформації. Працівники мають змогу отримувати доступ до необхідної документації та систем у будь-який час і з будь-якої точки, де є доступ до мережі Інтернет. Такий рівень доступності особливо актуальний для органів адміністративного управління за умов дистанційної роботи або в період кризових ситуацій.

Використання хмарних технологій сприяє підвищенню оперативності обміну інформацією між структурними підрозділами та ефективності координації діяльності персоналу. Застосування інструментів електронного документообігу та онлайн-комунікацій дозволяє значно пришвидшити процес прийняття управлінських рішень і водночас мінімізувати кількість паперової документації [6]. Додатковою перевагою хмарних сервісів є можливість автоматичного резервного копіювання даних, що забезпечує надійне збереження важливої інформації та зменшує ризик її втрати. Ще одним важливим аспектом є масштабованість систем, яка дозволяє організаціям оперативно адаптувати обсяг використовуваних ресурсів до потреб, забезпечуючи гнучкість і ефективність роботи.

Незважаючи на численні переваги, впровадження хмарних технологій у системи адміністративного управління супроводжується комплексом викликів і ризиків. Однією з ключових проблем залишається забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Зберігання великих масивів інформації у хмарному середовищі створює потенційні загрози несанкціонованого доступу, витоку даних чи кібератак. Це вимагає від організацій підвищеної уваги до систем кіберзахисту, впровадження сучасних методів шифрування та суворого контролю доступу до інформаційних ресурсів [7].

Ще одним суттєвим викликом є залежність від надійності Інтернет-з'єднання. У разі технічних збоїв або перебоїв у мережі робота адміністративних систем може зазнавати тимчасових труднощів. Додатково, значною перепоною на шляху ефективного використання хмарних рішень є недостатній рівень цифрової грамотності працівників. Для максимальної ефективності необхідна спеціалізована підготовка персоналу та розвиток навичок роботи із сучасними інформаційними технологіями

[8]. Окрім цього, впровадження хмарних технологій часто потребує змін у внутрішніх бізнес-процесах організації, оновлення нормативної бази та адаптації підходів до управління інформаційними ресурсами.

В Україні процес цифровізації державного управління набуває стрімкого розвитку, зокрема за рахунок запровадження електронного урядування, цифрових адміністративних послуг та інтеграції сучасних інформаційних платформ. Ці заходи сприяють широкому впровадженню хмарних технологій у діяльність органів державної влади та установ, що створює засади для підвищення ефективності їхньої роботи.

Перспективи подальшого вдосконалення хмарних сервісів відкривають можливості для значного поліпшення адміністративного управління, забезпечення прозорості функціонування державних органів і підвищення якості обслуговування громадян. У цьому контексті стратегічного значення набуває розвиток національних систем кібербезпеки та оновлення законодавчої бази в сфері захисту інформації, що створить гарантії для збереження даних й безпеки цифрових інструментів [2]. Сучасні хмарні технології володіють вагомим потенціалом для трансформації системи електронного документообігу, автоматизації управлінських процесів і забезпечення ефективної взаємодії між різними державними структурами. Їхнє впровадження може суттєво оптимізувати роботу сектору публічного управління та сприяти побудові прозорої і злагодженої цифрової інфраструктури.

Хмарні технології виступають ключовим інструментом у процесі модернізації системи адміністративного управління. Їх застосування дає змогу підвищувати ефективність роботи організацій, оптимізувати управлінські процеси, швидко отримувати доступ до необхідної інформації та покращувати комунікацію між співробітниками. Однак впровадження хмарних сервісів супроводжується низкою викликів. Серед них особлива увага приділяється питанням інформаційної безпеки, забезпечення технічної стабільності та належної підготовки персоналу. Щоб досягти максимальної ефективності у використанні хмарних рішень, потрібен системний підхід, що включає вдосконалення механізмів захисту даних і розвиток цифрових навичок працівників. Подальший розвиток цифрового управління в Україні дозволить активніше інтегрувати хмарні технології, що сприятиме значному покращенню якості адміністративних послуг у сучасних умовах.

Джерела

1. *Биков В. Ю.* Хмарні технології в освіті та управлінні : навч. посіб. Київ : Ін-т інформаційних технологій, 2020.
2. *Дубов Д. В.* Електронне урядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ : НІСД, 2019.
3. *Морзе Н. В., Кочарян А. Б.* Основи хмарних технологій : навч. посіб. Київ : Ун-т імені Бориса Грінченка, 2018.
4. *Карпенко О. В.* Інформаційні системи та технології в управлінні : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021.
5. *Пономаренко В. С.* Інформаційні технології в управлінні підприємством : підручник. Харків : ХНЕУ, 2019.
6. *Матвієнко О. В.* Електронний документообіг в організаціях : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020.
7. *Литвиненко О. В.* Основи кібербезпеки та захисту інформації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021.
8. *Ситник В. Ф.* Інформаційні системи і технології в управлінні : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018.

А. Ю. ШВИДКА

здобувачка (першого) бакалаврського рівня вищої освіти,
кафедра публічного управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ГНУЧКІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено особливості гнучких моделей управління в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Визначено основні причини переходу організацій до гнучкого управління, проаналізовано переваги та проблеми впровадження сучасних управлінських підходів. Окрему увагу приділено ролі адміністративного менеджменту в процесі адаптації організацій до сучасних викликів. Сучасне суспільство перебуває в умовах постійних змін, що пов'язані з розвитком цифрових технологій, глобалізацією економіки, зростанням конкуренції, соціальними трансформаціями та кризовими явищами. Особливо значний вплив на діяльність організацій мають пандемії, економічна нестабільність, воєнні конфлікти та швидкий розвиток інформаційних технологій. У таких умовах традиційні моделі управління часто виявляються недостатньо ефективними, оскільки характеризуються складною системою погодження рішень, надмірною бюрократією та низькою швидкістю реагування на зміни [1].

Саме тому сучасні організації все частіше переходять до використання гнучких моделей управління, які дозволяють швидко адаптуватися до нестабільного середовища та забезпечувати ефективне функціонування підприємств і установ. Гнучкі підходи до управління спрямовані на підвищення адаптивності організації, покращення комунікації між працівниками, оптимізацію робочих процесів та швидке реагування на виклики зовнішнього середовища [2].

Гнучкі моделі управління — це система організації діяльності, яка передбачає швидке прийняття рішень, децентралізацію управління, активну командну взаємодію та постійне вдосконалення процесів. На відміну від традиційного управління, де домінує жорстка ієрархія, сучасні гнучкі підходи орієнтовані на співпрацю, ініціативність працівників та ефективну адаптацію до змін. Основною метою такого управління є забезпечення стабільного розвитку організації навіть в умовах невизначеності та ризику [3].

Найбільш відомими гнучкими моделями управління є Agile, Scrum, Kanban та Lean-менеджмент. Agile є підходом до управління, який базується на гнучкості, швидкому реагуванні на зміни та постійному вдосконаленні результатів роботи. Scrum передбачає організацію роботи невеликими етапами з постійним контролем результатів та активною взаємодією учасників команди. Kanban використовується для візуалізації робочих процесів та оптимізації навантаження працівників. Lean-менеджмент спрямований на мінімізацію втрат і максимальне підвищення ефективності діяльності організації [4].

Спочатку гнучкі моделі управління застосовувалися переважно у сфері інформаційних технологій, однак сьогодні вони активно впроваджуються в різних сферах

діяльності: бізнесі, освіті, державному управлінні, маркетингу, логістиці та сфері послуг. Це пов'язано з тим, що сучасний ринок потребує швидкої адаптації організацій до нових умов функціонування та змін потреб споживачів [2].

Однією з основних причин поширення гнучкого управління є цифрова трансформація суспільства. Розвиток сучасних технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання цифрових платформ та електронних систем управління змінюють принципи організації праці. Сьогодні ефективність діяльності організації значною мірою залежить від здатності швидко впроваджувати інновації та використовувати сучасні інформаційні ресурси [1].

Важливим фактором трансформації управління стала пандемія COVID-19, яка спричинила перехід значної кількості організацій до дистанційного або змішаного формату роботи. Це вимагало нових підходів до організації праці, комунікації між працівниками та контролю виконання завдань. Гнучкі моделі управління дозволили багатьом підприємствам підтримувати ефективність роботи навіть у кризових умовах [3].

Для України проблема адаптації організацій до сучасних викликів є особливо актуа Сьогодні організації повинні швидко реагувати на зміни ринку, нестачу ресурсів, переміщення працівників та інші кризові фактори. Саме гнучке управління дозволяє забезпечувати стабільність діяльності, підтримувати ефективну координацію роботи персоналу та мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій [4].

Гнучкі моделі управління мають значну кількість переваг. Насамперед вони забезпечують швидку адаптацію організації до змін зовнішнього середовища. Організації отримують можливість оперативно змінювати стратегії діяльності, впроваджувати нові технології та вдосконалювати внутрішні процеси. Крім того, гнучке управління сприяє покращенню комунікації між працівниками, оскільки значна увага приділяється командній роботі та відкритому обміну інформацією [2].

Важливою перевагою гнучких моделей є також підвищення мотивації персоналу. Працівники отримують більше можливостей для прояву ініціативи, самостійності та професійного розвитку. Це позитивно впливає на продуктивність праці, рівень відповідальності та зацікавленість у результатах діяльності організації [1].

Разом із тим впровадження гнучких моделей управління може супроводжуватися певними труднощами. Однією з головних проблем є психологічна неготовність працівників і керівників до змін. Перехід від традиційної системи управління до гнучкої потребує зміни стилю мислення, організаційної культури та підходів до взаємодії в колективі [3].

Ще однією проблемою є недостатній рівень цифрової компетентності персоналу. Ефективне використання сучасних управлінських технологій вимагає відповідних знань та навичок роботи з інформаційними системами, онлайн-платформами та цифровими сервісами. Крім того, впровадження нових моделей управління потребує додаткових фінансових ресурсів, часу та професійної підготовки працівників [4].

Особливу роль у процесі впровадження гнучких моделей управління відіграє адміністративний менеджмент. Саме адміністративний менеджер забезпечує організацію ефективної роботи персоналу, координацію діяльності структурних підрозділів та впровадження сучасних управлінських технологій. Сучасний керівник повинен володіти навичками стратегічного мислення, цифрової грамотності, управління змінами та кризового менеджменту [1].

Крім того, ефективний адміністративний менеджмент передбачає формування сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримку мотивації працівників та створення умов для професійного розвитку персоналу. У сучасних умовах керів-

ник має бути не лише адміністратором, а й лідером, здатним об'єднувати команду та забезпечувати ефективну адаптацію організації до нестабільного середовища [2].

Отже, гнучкі моделі управління є важливим інструментом адаптації організацій до сучасних викликів. Вони забезпечують швидке реагування на зміни, підвищують ефективність діяльності організації, покращують комунікацію та сприяють професійному розвитку персоналу. В умовах сучасної соціальної реальності впровадження гнучких моделей управління стає необхідною умовою конкурентоспроможності та стабільного розвитку організацій. Особливу роль у цьому процесі відіграє адміністративний менеджмент, який забезпечує ефективну координацію діяльності персоналу та впровадження інноваційних підходів до управління.

Джерела

1. Менеджмент / за ред. С. В. Мочерного. Київ : Академія, 2020. 640 с.
2. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. Київ : Діалектика, 2018. 672 с.
3. Agile-менеджмент / Кен Швабер. Харків : Фабула, 2021. 256 с.
4. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. І. Федулової. Київ : КНЕУ, 2019. 420 с.

Т. І. ТИЩЕНКО

канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Західнодонбаський інститут
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Воєнні виклики стали одним із найсерйозніших факторів трансформації економічного середовища в Україні. Підприємства змушені працювати в умовах високої невизначеності, оперативно реагувати на кризові зміни та шукати нові підходи до організації діяльності. У такій ситуації економічна стійкість підприємства визначає його здатність зберігати ефективність функціонування, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Економічна стійкість підприємства характеризує його здатність ефективно функціонувати, адаптуватися до зміне зовнішнього середовища, зберігати фінансову рівновагу та забезпечувати досягнення стратегічних цілей навіть в умовах кризових явищ. В умовах воєнних викликів управління економічною стійкістю підприємства стає одним із ключових напрямів системи менеджменту, оскільки саме рівень стійкості визначає можливість підприємства продовжувати діяльність, підтримувати конкурентоспроможність та мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз [1, с. 218].

Воєнні дії створюють для підприємств значну кількість ризиків, серед яких можна виділити фінансові, виробничі, кадрові, логістичні та інформаційні ризики. Однією з основних проблем є скорочення доходів підприємств через зниження платоспроможного попиту населення та обмеження ринків збуту. Крім того, багато підприємств зазнали пошкодження виробничих потужностей або були змушені припинити діяль-

ність у регіонах активних бойових дій. Значні труднощі також пов'язані з нестабільністю постачання сировини, підвищенням цін на енергоресурси та ускладненням логістичних процесів. Управління економічною стійкістю підприємства передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на забезпечення стабільності функціонування підприємства та підвищення його адаптивності до кризових умов. Одним із ключових елементів такої системи є формування ефективного механізму антикризового управління. Антикризове управління дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати рівень ризиків та розробляти заходи щодо мінімізації негативних наслідків кризових явищ.

Важливу роль у забезпеченні економічної стійкості підприємства відіграє система фінансового управління. В умовах воєнних викликів підприємства повинні приділяти особливу увагу управлінню грошовими потоками, оптимізації витрат та формуванню фінансових резервів. Раціональне використання фінансових ресурсів дозволяє підприємству підтримувати ліквідність та забезпечувати безперервність виробничої діяльності навіть за умов скорочення прибутків [3, с. 114].

Одним із важливих напрямів управління економічною стійкістю є диверсифікація діяльності підприємства. Розширення асортименту продукції, пошук нових ринків збуту та впровадження альтернативних каналів реалізації продукції сприяють зниженню залежності підприємства від окремих сегментів ринку. У сучасних умовах багато підприємств активно використовують електронну комерцію та цифрові платформи для розширення клієнтської бази та підтримки обсягів продажів.

Суттєвий вплив на забезпечення економічної стійкості підприємства має цифровізація бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати управлінські процеси, підвищити оперативність прийняття рішень та покращити контроль за діяльністю підприємства. Впровадження ERP-систем, CRM-платформ, електронного документообігу та хмарних сервісів сприяє оптимізації використання ресурсів та підвищенню ефективності управління.

В умовах воєнного стану важливого значення набуває кадрова стійкість підприємства. Втрата трудових ресурсів, міграція населення та мобілізаційні процеси створюють значні труднощі для забезпечення підприємств кваліфікованими працівниками. У зв'язку з цим підприємствам необхідно впроваджувати сучасні підходи до управління персоналом, забезпечувати мотивацію працівників, створювати безпечні умови праці та розвивати систему професійного навчання [4, с. 223].

Одним із важливих факторів забезпечення економічної стійкості є ефективне управління логістичними процесами. Воєнні дії суттєво вплинули на транспортну інфраструктуру та систему постачання, що призвело до зростання витрат на логістику та ускладнення доставки продукції. Для мінімізації ризиків підприємства змушені переглядати логістичні маршрути, формувати альтернативні канали постачання та оптимізувати складські запаси.

Важливу роль у підтримці економічної стійкості підприємств відіграє державна підтримка бізнесу. У сучасних умовах держава реалізує програми пільгового кредитування, податкових стимулів, підтримки релокації підприємств та розвитку підприємницької діяльності. Значну допомогу підприємствам також надають міжнародні організації та донорські програми, які спрямовані на фінансову підтримку бізнесу та відновлення економічної активності.

Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно формувати довгострокову стратегію розвитку, яка враховуватиме можливі ризики та зміни зовнішнього середовища. Стратегічне управління дозволяє підприємству визначати пріоритетні напрями діяльності, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати гнучкість

управлінських рішень. Особливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до нових умов господарювання та впроваджувати інноваційні підходи до організації діяльності.

Крім того, важливим напрямом управління економічною стійкістю є забезпечення інформаційної безпеки підприємства. Зростання рівня кіберзагроз в умовах цифровізації бізнесу потребує впровадження сучасних систем захисту інформації та забезпечення безпеки корпоративних даних. Захист інформаційних ресурсів підприємства є важливою складовою стабільного функціонування бізнесу в умовах кризових ситуацій [2, с. 268].

Управління економічною стійкістю підприємства в умовах воєнних викликів повинно мати комплексний характер та охоплювати всі напрями діяльності підприємства. Лише поєднання ефективного фінансового управління, цифровізації бізнес-процесів, антикризового менеджменту, кадрової політики та державної підтримки дозволить підприємствам забезпечити стабільне функціонування та зберегти конкурентоспроможність.

Отже, економічна стійкість підприємства є важливою умовою його успішного функціонування в умовах воєнних викликів. Сучасні кризові явища потребують від підприємств високого рівня адаптивності, гнучкості управління та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ефективне управління економічною стійкістю сприяє мінімізації ризиків, забезпеченню безперервності діяльності та створює передумови для подальшого розвитку підприємств у складних умовах сучасної економіки.

Джерела

1. *Колосов А. М.* Економічне управління підприємством : навч. посіб.; заг. ред. А. М. Колосова Старобільськ: Вид-во ДЗ "Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка", 2015. 352 с.
2. *Варналій З. С.* Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації : монографія; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ : Знання України, 2020. 423 с.
3. *Кривов'язюк І. В.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Кондор, 2020. 396 с.
4. *Мороз П.* Сталий розвиток підприємств в умовах воєнного стану. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1 листоп. 2024 р., м. Київ : КНЕУ, 2024. С. 223–225.

Ю. П. ЧЕНЦОВА

викладач кафедри економіки та менеджменту,
Західнодонбаський інститут
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙ

Людський капітал сьогодні виступає одним із ключових факторів забезпечення ефективного функціонування та розвитку організацій незалежно віде сфери їх діяльності. Саме професійні компетентності працівників, їх мотивація, здатність адап-

туватися до змін і рівень відповідальності значною мірою визначають конкурентоспроможність підприємства та можливості досягнення стратегічних цілей. Водночас персонал може бути не лише важливим ресурсом організації, але й джерелом потенційних ризиків, які здатні негативно впливати на стабільність її функціонування [1, с. 186].

У сучасному економічному середовищі організації змушені працювати в умовах невизначеності, посилення конкуренції, активної цифровізації бізнес-процесів та трансформації ринку праці. Для українських підприємств додатковими викликами стали воєнний стан, масштабні міграційні процеси, дефіцит кваліфікованих працівників і необхідність швидкої адаптації до нових соціально-економічних умов. Унаслідок цього значно зростає потреба у формуванні дієвих механізмів забезпечення кадрової безпеки, здатних мінімізувати негативний вплив внутрішніх і зовнішніх загроз.

Недостатня увага до питань кадрової безпеки може спричиняти підвищення плинності персоналу, зниження продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату, втрату цінних компетентностей та виникнення ризиків інформаційного характеру. За таких умов особливого значення набуває розроблення комплексного підходу до управління кадровими ризиками, що передбачає поєднання організаційних, економічних, правових та соціально-психологічних інструментів забезпечення кадрової безпеки [2, с. 35].

Кадрова безпека є одним із ключових елементів системи управління персоналом, що визначає рівень захищеності організації від внутрішніх та зовнішніх загроз, пов'язаних із людським фактором. У широкому розумінні кадрову безпеку можна розглядати як такий стан функціонування організації, за якого забезпечується ефективне використання кадрового потенціалу, мінімізуються ризики у сфері трудових відносин та створюються умови для стабільного розвитку підприємства.

Роль кадрової безпеки значно зростає в умовах постійних змін, коли організації змушені швидко адаптуватися до нових економічних та соціальних викликів. Саме персонал визначає здатність підприємства впроваджувати інновації, підтримувати конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей [3, с. 214].

Кадрова безпека охоплює різні аспекти управління персоналом: процеси відбору та адаптації працівників, розвиток професійних компетентностей, мотивацію, оцінювання ефективності праці, формування корпоративної культури та забезпечення інформаційної безпеки. Ефективність цих процесів безпосередньо впливає на результативність діяльності організації.

Формування системи кадрової безпеки потребує врахування можливих ризиків і загроз, які можуть негативно впливати на діяльність організації. Однією з найбільш поширених проблем є висока плинність кадрів. Часті звільнення працівників призводять до втрати накопиченого досвіду, зростання витрат на пошук нових співробітників та зниження продуктивності праці.

Суттєвим викликом для багатьох організацій залишається дефіцит кваліфікованих кадрів. Нестача спеціалістів ускладнює реалізацію стратегічних завдань підприємства та обмежує можливості його розвитку. Особливо гостро ця проблема проявляється в умовах трудової міграції та трансформації структури зайнятості населення.

Важливу загрозу становить професійне вигорання працівників, яке виникає внаслідок тривалого психологічного навантаження, стресових умов праці або надмірної інтенсивності роботи. Наслідками професійного вигорання є зниження мотивації, погіршення якості виконання обов'язків та зростання ризику конфліктних ситуацій.

Окрему групу загроз формують ризики інформаційного характеру, пов'язані з витоком конфіденційної інформації, несанкціонованим доступом до даних або пору-

шенням правил інформаційної безпеки. В умовах цифровізації такі загрози набувають особливого значення [5, с. 77].

Крім того, негативний вплив на кадрову безпеку можуть здійснювати недосконалі системи мотивації, низький рівень корпоративної культури та несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Забезпечення кадрової безпеки передбачає застосування комплексу взаємопов'язаних механізмів, спрямованих на попередження та мінімізацію кадрових ризиків.

Одним із основних є **організаційний механізм**, який передбачає формування ефективної кадрової політики, регламентування трудових процесів, удосконалення системи управління персоналом та здійснення постійного контролю за кадровими процесами. Організаційні механізми забезпечують узгодженість кадрових рішень зі стратегічними цілями підприємства.

Важливу роль відіграє економічний механізм, що базується на використанні матеріального стимулювання працівників. Конкурентоспроможний рівень заробітної плати, преміювання, соціальні гарантії та додаткові стимули сприяють підвищенню лояльності персоналу та зниженню ризику втрати цінних працівників.

Не менш важливим є правовий механізм, який забезпечує дотримання трудового законодавства, регулювання трудових відносин та захист прав працівників. Чітке нормативне забезпечення кадрових процесів сприяє формуванню стабільних трудових відносин і зменшенню кількості конфліктних ситуацій.

Значну увагу необхідно приділяти соціально-психологічним механізмам, спрямованим на створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Розвиток корпоративної культури, підтримка ефективних комунікацій та управління конфліктами позитивно впливають на результативність праці.

У сучасних умовах особливого значення набуває інформаційно-технологічний механізм, який передбачає використання цифрових інструментів управління персоналом, автоматизацію HR-процесів та впровадження систем інформаційного захисту. Застосування сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність кадрового менеджменту та оперативно реагувати на потенційні загрози [4, с. 16].

Підвищення ефективності системи кадрової безпеки потребує впровадження сучасних підходів до управління персоналом. Одним із перспективних напрямів є розвиток ризик-орієнтованого управління кадровими процесами, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти заходи щодо їх попередження.

Важливого значення набуває формування систем безперервного професійного розвитку працівників. Інвестування в навчання персоналу сприяє підвищенню його компетентності, адаптивності та здатності працювати в умовах змін.

Необхідним напрямом удосконалення кадрової безпеки є також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на підтримку співробітництва, відповідальності та взаємної довіри. Сильна корпоративна культура сприяє формуванню високого рівня лояльності персоналу.

Крім того, актуальним є впровадження сучасних цифрових рішень у сфері управління персоналом, використання HR-аналітики та систем моніторингу кадрових ризиків.

Таким чином, кадрова безпека є важливим елементом забезпечення стабільного функціонування та розвитку організації. Вона визначає рівень захищеності підприємства від загроз, пов'язаних із людським фактором, та впливає на ефективність реалізації стратегічних цілей.

Сучасні умови господарювання вимагають застосування комплексного підходу до забезпечення кадрової безпеки, який охоплює організаційні, економічні, правові, со-

ціально-психологічні та інформаційні механізми. Їх ефективне поєднання дозволяє мінімізувати кадрові ризики, підвищити продуктивність праці та забезпечити конкурентоспроможність організації.

Подальший розвиток механізмів кадрової безпеки має бути спрямований на адаптацію систем управління персоналом до умов цифрової трансформації, економічної нестабільності та сучасних викликів ринку праці.

Джерела

1. *Балабанова Л. В., Сардак О. В.* Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. *Гавкалова Н. Л.* Кадрова безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 34–39.
3. *Колот А. М., Цимбалюк С. О.* Управління персоналом. Київ: КНЕУ, 2011. 520 с.
4. *Лібанова Е. М.* Ринок праці України в умовах сучасних трансформацій. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 2. С. 15–28.
5. *Савченко В. А.* Кадрова політика підприємства як основа забезпечення кадрової безпеки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 74–80.

В. В. СЕВОСТЬЯНОВ

здобувач вищої освіти за спеціальністю "Економіка",
Західнодонбаський інститут
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Малий та середній бізнес відіграє важливу роль у розвитку національної економіки, забезпеченні зайнятості населення, формуванні конкурентного середовища та наповненні державного бюджету. У сучасних умовах воєнного стану значення сектору малого та середнього підприємництва суттєво зростає, оскільки саме цей сектор здатний швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати економічну активність та забезпечувати стабільність функціонування окремих регіонів країни. Разом із тим воєнні дії створюють значні ризики для діяльності підприємств, що обумовлює необхідність формування ефективних механізмів підтримки малого та середнього бізнесу.

Воєнні виклики суттєво вплинули на функціонування підприємницького сектору в Україні. Значна кількість підприємств зіткнулася з проблемами руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних зв'язків, скорочення попиту на продукцію, нестачею фінансових ресурсів та відтоком трудових кадрів. Крім того, підприємницька діяльність ускладнюється нестабільністю економічної ситуації, інфляційними процесами, ризиками втрати активів та зниженням інвестиційної активності [2, с. 397].

В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває державна підтримка малого та середнього бізнесу. Одним із ключових механізмів такої підтримки є

реалізація фінансових програм кредитування підприємств. Важливу роль у цьому напрямі відіграє державна програма "Доступні кредити 5–7–9 %", яка дозволяє підприємствам отримувати фінансові ресурси на пільгових умовах для підтримки та розвитку своєї діяльності. Використання пільгового кредитування сприяє збереженню робочих місць, підтримці виробництва та забезпеченню фінансової стійкості підприємств.

Суттєвим механізмом підтримки бізнесу є податкові стимули та спрощення регуляторних процедур. В умовах воєнних викликів держава запровадила низку заходів щодо зменшення податкового навантаження на підприємців, спрощення системи звітності та зниження адміністративного тиску на бізнес. Такі заходи сприяють покращенню умов ведення підприємницької діяльності та створюють можливості для збереження економічної активності суб'єктів господарювання.

Важливого значення набуває підтримка релокації підприємств із територій активних бойових дій до більш безпечних регіонів країни. Реалізація програм релокації дозволила багатьом підприємствам частково або повністю відновити виробничу діяльність, зберегти персонал та адаптуватися до нових умов функціонування. Крім того, переміщення підприємств сприяє розвитку економічної активності у відносно безпечних регіонах та створенню нових робочих місць [1, с .67].

Одним із перспективних напрямів підтримки малого та середнього бізнесу є цифровізація підприємницької діяльності. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та розширити ринки збуту продукції. В умовах воєнного стану багато підприємств активно переходять до онлайн-форматів роботи, використовують електронну комерцію, цифрові платформи та дистанційні форми обслуговування клієнтів. Це дозволяє підтримувати безперервність діяльності та забезпечувати конкурентоспроможність підприємств навіть у складних умовах.

Важливу роль у підтримці бізнесу відіграють міжнародні організації та донорські програми. Міжнародна фінансова допомога спрямовується на підтримку підприємництва, надання грантів, розвиток інноваційних проєктів та відновлення діяльності підприємств. Значна частина міжнародних програм орієнтована саме на підтримку малого та середнього бізнесу, який є одним із ключових елементів економічної стійкості держави.

Крім фінансової підтримки, важливим напрямом є інформаційно-консультаційне забезпечення підприємців. В умовах постійних змін законодавства та економічної ситуації підприємства потребують оперативного доступу до актуальної інформації щодо умов ведення бізнесу, можливостей отримання державної допомоги, участі у грантових програмах та використання сучасних управлінських інструментів. Проведення освітніх програм, тренінгів та консультацій сприяє підвищенню адаптивності підприємців до кризових умов.

Однією з важливих проблем розвитку малого та середнього бізнесу в умовах війни залишається недостатній рівень фінансової стійкості підприємств. Багато суб'єктів господарювання мають обмежені резерви та не можуть забезпечити стабільне функціонування у разі тривалого зниження доходів або втрати ринків збуту. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективної системи антикризового управління та стратегічного планування діяльності підприємств [4, с. 51].

Для забезпеченняе стабільного розвитку малого та середнього бізнесу необхідно вдосконалювати механізми державної підтримки та створювати сприятливе бізнес-середовище. Важливими напрямами є спрощення доступу до фінансових ресурсів, розвиток цифрової інфраструктури, підтримка інноваційної діяльності

підприємств та стимулювання інвестиційної активності. Крім того, важливо забезпечити ефективну взаємодію між державою, бізнесом та міжнародними партнерами у питаннях відновлення економіки та підтримки підприємництва.

Особливу увагу слід приділяти розвитку підприємницької ініціативи та підтримці самозайнятості населення. У період воєнних викликів малий бізнес стає важливим джерелом доходів для населення та сприяє зменшенню рівня безробіття. Саме тому підтримка підприємництва має розглядатися як один із ключових напрямів економічної політики держави.

Важливим чинником забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу є впровадження інноваційних підходів до управління підприємствами. Використання сучасних цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, розвиток електронної комерції та онлайн-комунікацій дозволяють підприємствам підвищувати ефективність діяльності та швидше адаптуватися до змін ринкового середовища. Інноваційний розвиток бізнесу сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємств та створює передумови для їх довгострокового функціонування [5, с. 84].

Отже, малий та середній бізнес є важливим елементом економічної стійкості держави в умовах воєнних викликів. Ефективна система підтримки підприємництва сприяє збереженню економічної активності, підтримці зайнятості населення та забезпеченню стабільного функціонування економіки країни. У сучасних умовах формування ефективних механізмів підтримки малого та середнього бізнесу є одним із пріоритетних напрямів економічної політики держави.

Джерела

1. *Мельник М. І., Мединська Т. В.* Механізми підтримки і стимулювання розвитку підприємницького сектору України в умовах війни. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. С. 65–77.
2. *Добровольська В. В.* Державна підтримка бізнесу в умовах воєнного стану. *Право і суспільство*. 2024. № 5. С. 394–400.
3. *Зайченко В. В.* Механізми підтримки підприємницької діяльності в умовах війни: вітчизняний контекст і зарубіжні підходи. *Наукові праці*. 2025. Режим доступу: електронний ресурс (дата звернення – 20.05.2026 р.).
4. *Красовська Ю.* Міжнародна та вітчизняна підтримка малого підприємництва в Україні в умовах сучасних викликів. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 1. С. 49–57.
5. Малий бізнес в Україні: нормативне забезпечення та механізми підтримки в умовах сучасних викликів. *Наукові дослідження з економіки підприємництва*. 2025. Вип. 9. С. 80–92.

М. П. БАЧИНСЬКИЙ

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування МАУП, Київ, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ

В умовах цифрової трансформації суспільства особливої актуальності набуває модернізація механізмів публічного управління забезпечення якості освіти, адже розвиток цифрових технологій, електронного урядування та інформаційно-аналі-

тичних систем сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, прозорості моніторингу та оперативності прийняття рішень у сфері освіти. Саме тому цифровізація виступає важливим чинником трансформації системи публічного управління якістю освіти.

Цифровізація суттєво впливає на управління освітою, оскільки вона змінює саму логіку прийняття управлінських рішень і переводить значну частину процесів у цифровий формат. А електронне урядування підвищує ефективність системи, тому що воно скорочує час опрацювання адміністративних процедур і зменшує бюрократичне навантаження, і водночас забезпечує прозорість управлінських дій. Важливу роль відіграють також цифрові платформи, що дає змогу інтегрувати освітні дані в єдине інформаційне середовище, і вони сприяють кращій координації між різними рівнями управління освітою. Моніторинг якості освіти стає більш точним і безперервним, коли використовується автоматизований збір та аналіз даних, і це підвищує об'єктивність оцінювання результатів освітньої діяльності. Система управління освітою трансформується, оскільки впроваджуються цифрові технології та аналітичні інструменти, але ця трансформація потребує належного рівня цифрової компетентності управлінців і розвитку відповідної інфраструктури. Управлінські рішення стають більш обґрунтованими, і вони ґрунтуються на даних, отриманих у режимі реального часу, що підвищує якість публічного управління у сфері освіти.

Трансформація механізмів управління у сфері освіти під впливом цифровізації полягає у переході від традиційних, переважно бюрократичних процедур до більш автоматизованих і прозорих управлінських моделей. Цей процес супроводжується впровадженням цифрових інструментів прийняття рішень, оскільки вони дозволяють органам публічного управління швидше реагувати на зміни в освітньому середовищі та приймати більш обґрунтовані рішення на основі актуальних даних. Важливим елементом є електронний документообіг, тому що він забезпечує оперативність передачі інформації між рівнями управління, зменшує адміністративні витрати і мінімізує ризики втрати або викривлення даних. Електронні системи документообігу також підвищують дисципліну управлінських процесів і сприяють стандартизації процедур.

Значну роль відіграє аналітика даних, що дає змогу здійснювати комплексний аналіз функціонування освітньої системи, оцінювати ефективність закладів освіти та прогнозувати їх розвиток. Використання великих масивів даних (data-driven підхід) сприяє переходу до більш точного та доказового управління, і це підвищує якість стратегічного планування в освітній сфері. Окремим аспектом трансформації є підвищення прозорості управління, коли результати діяльності освітніх установ, управлінські рішення та показники якості стають більш відкритими для суспільства. Це посилює підзвітність органів влади, і водночас формує довіру до системи управління освітою, але потребує належного рівня цифрової безпеки та захисту інформації.

Цифровізація управління освітою, попри її значні переваги, супроводжується низкою проблем і викликів, які впливають на ефективність трансформаційних процесів. Однією з ключових проблем є цифрова нерівність, яка проявляється у нерівному доступі закладів освіти та учасників освітнього процесу до цифрової інфраструктури, що створює дисбаланси в можливостях використання сучасних управлінських і навчальних технологій.

Важливим викликом є кібербезпека, оскільки зростання обсягів цифрових даних і використання електронних систем управління підвищує ризики несанкціонованого доступу, витоку інформації та кібератак. Це потребує впровадження ефективних механізмів захисту інформаційних систем та посилення відповідальності за їх без-

пеку. Окремою проблемою є недостатній рівень цифрової компетентності управлінських кадрів та працівників освітньої сфери, що ускладнює повноцінне впровадження цифрових інструментів і знижує ефективність їх використання, що зумовлює необхідність системного підвищення кваліфікації та розвитку цифрових навичок. Також існує потреба оновлення нормативної бази, оскільки чинне законодавство не завжди встигає за темпами цифрової трансформації, і це створює правові прогалини в регулюванні електронного урядування, обробки даних та використання цифрових технологій у сфері освіти.

Висновки. Цифровізація є ключовим чинником модернізації механізмів публічного управління якістю освіти, оскільки вона забезпечує перехід до більш ефективних і прозорих моделей управління. Впровадження цифрових інструментів, електронного урядування та аналітики даних підвищує оперативність прийняття рішень, покращує моніторинг освітніх процесів і сприяє об'єктивнішому оцінюванню якості освіти. У результаті цифрова трансформація створює передумови для підвищення ефективності державного управління та подальшого розвитку системи забезпечення якості освіти відповідно до сучасних вимог.

Джерела

1. *Семенець-Орлова І. А.* Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади. Київ: ЮСТОН, 2018. 420 с.
2. *Bachynsky M.* European Guidelines For State Policy On The Digital Transformation Of Education In Ukraine. European Integration of Ukraine' Higher Education in the context of Bologna Process. Bologna Process Principles, Tools and Values (20 years of Bologna Process: Achievements, Challenges and Prospects): Proceeding of the XIV International Conference (6–7 November 2025). Kyiv: IHE NAESU; NEO – Ukraine, 2025. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2026/01/proceedings_bolognaconference_6_7nov2025_ihed_neo.pdf
3. *Бачинський М. П.* Цифрові виклики та управлінські механізми забезпечення якості освіти: формування стійкої освітньої системи. *Наукові праці МАУП. Проблеми модернізації України* / редкол.: С. В. Храпатий (голова). Вип. 1 (48). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С. 54–55.

О. В. ШЕРЕМЕТИНСЬКА

канд. екон. наук, доц., доцент кафедри економіки праці та менеджменту, НУХТ
ORCID: 0000-0001-5409-8697

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ МИТНОЇ ЛОГІСТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

В умовах глобалізації світової економіки, трансформації міжнародних торговельних відносин та посилення геополітичних ризиків особливої актуальності набувають питання забезпечення продовольчої безпеки держави. Одним із ключових чинників стабільного функціонування системи продовольчого забезпечення є ефективна організація митно-логістичних процесів, що забезпечують безперервний рух продовольчих товарів через державний кордон, оптимізацію ланцюгів постачання та мінімізацію ризиків затримок у зовнішньоекономічній діяльності.

Організаційно-управлінські аспекти митної логістики охоплюють комплекс управлінських, координаційних та регуляторних заходів, спрямованих на підвищення ефективності митного контролю, спрощення процедур міжнародної торгівлі, забезпечення прозорості логістичних операцій та адаптацію системи митного адміністрування до сучасних викликів. У контексті продовольчої безпеки особливого значення набуває здатність митно-логістичної системи забезпечувати оперативне переміщення продовольчих товарів, сировини та ресурсів, необхідних для функціонування агропромислового комплексу.

Важливу роль у цьому процесі відіграє ефективне управління персоналом у сфері митної логістики, оскільки якість кадрового забезпечення безпосередньо впливає на швидкість та результативність виконання митних процедур. Підвищення професійної компетентності працівників митних органів, логістичних компаній та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності сприяє скороченню часу митного оформлення, зниженню адміністративних бар'єрів та мінімізації корупційних ризиків.

Ефективне функціонування митно-логістичних процесів є важливою передумовою забезпечення стабільності міжнародної торгівлі, безперервності постачання продовольчої продукції та підтримання належного рівня продовольчої безпеки держави. У сучасних умовах глобалізації та зростання обсягів зовнішньоекономічної діяльності особливого значення набувають питання координації між митними органами та логістичними компаніями, управління ланцюгами постачання продовольства, а також оптимізації міжнародних перевезень.

Одним із ключових елементів ефективної митної логістики є налагодження взаємодії між державними митними структурами та суб'єктами логістичної діяльності. Така координація сприяє скороченню часу проходження митних процедур, зменшенню адміністративних витрат та підвищенню прозорості міжнародних перевезень. Важливим напрямом удосконалення взаємодії є впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем митного контролю та механізмів попереднього інформування про переміщення вантажів.

Науковці зазначають, що ефективна інтеграція митних та логістичних процесів дозволяє мінімізувати ризики затримок вантажів і сприяє формуванню єдиного інформаційного простору між учасниками зовнішньоторговельної діяльності. Особливого значення це набуває для продовольчих товарів, які часто мають обмежений термін зберігання та потребують дотримання спеціальних умов транспортування.

Управління ланцюгами постачання продовольства охоплює процеси планування, координації та контролю руху продукції від виробника до кінцевого споживача. У контексті міжнародної торгівлі митно-логістичні механізми забезпечують своєчасність поставок, збереження якості продукції та оптимізацію витрат на транспортування.

Сучасні підходи до управління ланцюгами постачання передбачають інтеграцію логістичних, інформаційних та митних процесів. Використання цифрових платформ, систем моніторингу вантажів та технологій управління ризиками дозволяє підвищити рівень прогнозованості поставок і забезпечити оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Для продовольчого сектору це є особливо важливим в умовах кризових ситуацій, воєнних дій та порушення міжнародних транспортних маршрутів.

Крім того, ефективне управління ланцюгами постачання сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних виробників на міжнародному ринку та зміцненню продовольчої безпеки держави.

Оптимізація міжнародних перевезень є важливим напрямом підвищення ефективності митно-логістичних процесів. Основними механізмами оптимізації виступають удосконалення транспортної інфраструктури, розвиток мультимодальних перевезень, цифровізація логістичних операцій та спрощення митних процедур.

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси планування маршрутів, контролю руху вантажів та управління транспортними потоками. Це сприяє скороченню часу доставки, зменшенню логістичних витрат та підвищенню надійності міжнародних перевезень. Водночас важливу роль відіграє гармонізація митного законодавства відповідно до міжнародних стандартів, що забезпечує спрощення процедур перетину кордону та мінімізацію бюрократичних бар'єрів.

Для України питання оптимізації міжнародних перевезень мають стратегічне значення, особливо в умовах переорієнтації логістичних маршрутів та посилення інтеграції до європейського економічного простору. Розвиток сучасної митно-логістичної системи є необхідною умовою забезпечення стабільного експорту аграрної продукції та підтримання належного рівня продовольчої безпеки.

Крім того, сучасні тенденції цифровізації та автоматизації митних процесів формують нові підходи до організації митної логістики. Використання електронного документообігу, систем управління ризиками, технологій відстеження вантажів та цифрових платформ взаємодії між учасниками логістичних ланцюгів дозволяє підвищити рівень контролю та оперативності управлінських рішень. Це, своєю чергою, забезпечує стабільність поставок продовольства та зміцнює економічну безпеку держави.

Таким чином, організаційно-управлінські аспекти митної логістики є важливим елементом системи забезпечення продовольчої безпеки, оскільки формують умови для ефективного функціонування зовнішньоторговельних потоків, підтримання стабільності продовольчого ринку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Джерела

1. *Крикавський Є. В.* Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. 848 с.
2. *Окландер М. А.* Логістична система підприємства : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
3. *Пашко П. В.* Митна безпека та митна політика України : монографія. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 408 с.
4. World Customs Organization — міжнародні стандарти митного адміністрування та спрощення процедур торгівлі.
5. Food and Agriculture Organization of the United Nations — аналітичні матеріали щодо продовольчої безпеки та логістики агропродовольчих поставок.
6. United Nations Conference on Trade and Development — дослідження міжнародної логістики та глобальних ланцюгів постачання.

І. М. КАПЕЛІСТА
канд. наук з держ. упр., доцент,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЕКОЛОГІЧНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний розвиток України відбувається в умовах посилення економічних, екологічних та безпекових викликів, які суттєво впливають на функціонування територіальних громад. Повномасштабна війна, зміна клімату, руйнування виробничої та критичної інфраструктури, демографічні втрати й необхідність післявоєнного відновлення актуалізують потребу в удосконаленні механізмів державного управління сталим розвитком територій. Водночас європейська інтеграція України та реалізація Цілей сталого розвитку до 2030 року потребують формування сучасної моделі державної політики, заснованої на принципах ефективності, стійкості, екологічної відповідальності та партнерства [1; 2].

Реформа децентралізації створила передумови для розширення фінансової та управлінської самостійності територіальних громад. Разом із тим сучасні кризові процеси вимагають удосконалення державної регіональної політики та запровадження нових механізмів підтримки громад, спрямованих на підвищення їх соціально-економічної та інституційної спроможності [2; 3].

Вважаємо, що державне управління сталим розвитком територіальних громад доцільно розглядати як комплексну систему стратегічного, інституційного, фінансово-економічного, цифрового та безпекового впливу держави на процеси розвитку територій, спрямовану на забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку, раціонального використання природних ресурсів, підвищення якості життя населення та формування довгострокової стійкості громад до внутрішніх і зовнішніх викликів. На відміну від традиційних підходів, сучасна модель державного управління повинна орієнтуватися не лише на економічне зростання, а й на розвиток адаптивності територіальних громад та їх інституційної спроможності.

Концепція сталого розвитку територіальних громад у сучасних умовах охоплює не лише економічну, соціальну та екологічну складові, а й безпековий компонент, який визначає здатність територій функціонувати в умовах кризових ситуацій. Саме інтеграція безпекових механізмів у систему державного управління забезпечує підвищення стійкості громад та ефективність їх стратегічного розвитку [3].

Суттєвий вплив на розвиток територіальних громад справляють екологічні та економічні виклики. До основних екологічних загроз належать деградація природних ресурсів, забруднення довкілля, руйнування екосистем і необхідність екологічного відновлення територій. Економічні виклики проявляються у скороченні виробничого потенціалу, дефіциті місцевих бюджетів, зниженні інвестиційної активності та пошкодженні інфраструктури. У цих умовах державне управління має бути орієнтоване на впровадження принципів зеленої трансформації, підтримку підприємництва, стимулювання інвестицій та використання міжнародних фінансових інструментів післявоєнного відновлення [3; 5].

Враховуючи сучасні тенденції розвитку публічного управління, механізми державного управління сталим розвитком територіальних громад доцільно об'єднати у п'ять взаємопов'язаних груп: **інституційні, економічні, екологічні, цифрові та безпекові**. Їх комплексне використання забезпечує узгодженість державної регіональної політики, підвищує ефективність використання ресурсного потенціалу територій та сприяє формуванню стійких моделей місцевого розвитку. Запропонований підхід відрізняється інтеграцією безпекової складової як самостійного механізму державного управління, що відповідає сучасним умовам воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Важливими напрямами удосконалення державного управління є розвиток інституційної спроможності територіальних громад, цифровізація управлінських процесів та впровадження інтегрованої системи моніторингу сталого розвитку. Використання електронного урядування, геоінформаційних систем, відкритих даних та цифрових аналітичних платформ забезпечує підвищення прозорості управління, покращення якості адміністративних послуг і створює можливості для оперативного оцінювання соціально-економічних та екологічних показників розвитку громад [5; 9].

У контексті післявоєнного відновлення доцільно використовувати концепцію **стійкого розвитку (resilient development)**, яка передбачає здатність територіальних громад ефективно адаптуватися до кризових явищ, швидко відновлювати функціонування інфраструктури, забезпечувати безперервність надання публічних послуг та мінімізувати негативні наслідки зовнішніх ризиків. Саме такий підхід сьогодні лежить в основі сучасної регіональної політики Європейського Союзу та міжнародних організацій [7; 8].

Результати проведених досліджень соціально-економічного розвитку регіонів України свідчать, що ефективність державного управління безпосередньо залежить від рівня інституційної спроможності територіальних громад, їх адаптивності до сучасних викликів та узгодженості державної, регіональної і місцевої політики. У власних дослідженнях обґрунтовано доцільність переходу від реактивної до проактивної моделі державного управління, заснованої на прогнозуванні ризиків, стратегічному плануванні та розвитку місцевого потенціалу [4].

Узагальнення проведеного дослідження дозволило запропонувати концептуальну модель державного управління сталим розвитком територіальних громад, що ґрунтується на взаємозв'язку чотирьох ключових компонентів: **ресурсний потенціал території → комплекс механізмів державного управління → інституційна спроможність громади → стійкий розвиток території**. Особливістю моделі є інтеграція економічної, екологічної, цифрової та безпекової складових у єдину систему стратегічного управління.

Висновки. Отже, сучасні екологічні, економічні та безпекові виклики зумовлюють необхідність удосконалення механізмів державного управління сталим розвитком територіальних громад. Запропонований комплексний підхід, що поєднує інституційні, економічні, екологічні, цифрові та безпекові механізми, сприятиме підвищенню інституційної спроможності громад, ефективнішому використанню їх ресурсного потенціалу, зміцненню стійкості територій та реалізації державної регіональної політики відповідно до принципів сталого розвитку і європейських стандартів публічного управління.

Джерела

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019 (дата звернення: 15.05.2026).

2. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19 (дата звернення: 15.05.2026).
3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF (дата звернення: 15.05.2026).
4. *Kapelista I.* Challenges of Socio-Economic Development in the Western Regions of Ukraine under Conditions of War. *Philosophy and Governance*. 2025. Vol. 10(14). P. 95–104. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.10.09.
5. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/ukraine/ (дата звернення: 15.05.2026).
6. European Commission. *Ukraine Facility*. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-support-ukraine/ukraine-facility_en (дата звернення:15.05.2026).
7. United Nations. *The Sustainable Development Goals Report* 2024. URL: https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/ (дата звернення: 15.05.2026).
8. World Bank. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment* (RDNA). URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rapid-damage-and-needs-assessment (дата звернення: 15.05.2026).
9. UNDP Ukraine. *Official website*. URL: https://www.undp.org/ukraine (дата звернення: 15.05.2026).

К. М. МАЙСТРЕНКО

канд. наук з держ. управління, доцент,
Заклад вищої освіти "Університет трансформації майбутнього", м. Чернігів

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану соціальна відповідальність бізнесу набуває особливого змісту, оскільки діяльність підприємств впливає не лише на прибутковість, а й на зайнятість, безпеку працівників, доступність товарів і послуг, підтримку громад та можливість країни відновлюватися. Соціальна відповідальність не повинна зводитися виключно до благодійних внесків: її основою є етичне й прозоре управління впливом організації на працівників, споживачів, громаду і довкілля. Саме такий підхід відображений у рекомендаціях ISO 26000:2010 [1].

Першою сферою відповідальності є працівники. Підприємство, яке діє під час війни, має організувати безпечні умови роботи, своєчасне інформування, підтримання зайнятості за можливості, недискримінаційний доступ до праці та врахування обставин осіб, які перемістилися, мають родинні обов'язки або повертаються до професійної діяльності після служби. Це не лише соціальна позиція, а й умова збереження компетентностей і стабільності операцій.

Другою сферою є внесок у стійкість громад. Концепція національної системи стійкості передбачає взаємодію держави, місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання та громадянського суспільства у забезпеченні критичних функцій [2]. Бізнес може підтримувати громаду через збереження постачання, участь у відновленні, надання ресурсів у межах прозорих процедур, підтримку освітніх або соціальних ініціатив, використання місцевої зайнятості й партнерство у кризовому плануванні.

Третьою сферою є взаємодія з громадянським суспільством. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки створює основу для залучення громадських організацій до вирішення суспільно значущих питань [3]. Для бізнесу партнерство з такими організаціями дозволяє точніше визначати потреби вразливих груп, проводити моніторинг допомоги, уникати дублювання і спрямовувати ресурси туди, де вони дають відчутний результат.

Економічна стійкість і соціальна відповідальність не суперечать одна одній. ОЕСР у дослідженні економіки України 2025 року підкреслює роль адаптації бізнесу і працівників у поступовому відновленні економіки [4]. Підприємство, яке зберігає довіру працівників, споживачів і партнерів, має кращі передумови для безперервності роботи та залучення інвестицій. У цьому контексті відповідальність включає правдиву комунікацію, доброчесне використання ресурсів, належне управління ризиками й недопущення використання кризової вразливості людей.

Європейський вектор розвитку також підсилює значення прозорості впливів підприємства. Директива Європейського Союзу 2022/2464 щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку формує європейські вимоги до розкриття відповідної інформації для визначених категорій підприємств [5]. Для українського бізнесу цей підхід важливий як орієнтир майбутньої інтеграції до ринків Європейського Союзу і як інструмент довіри: прозоре повідомлення про вплив, ризики і заходи відповідальності робить партнерство з громадою та інвесторами більш передбачуваним.

Отже, соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану має охоплювати безпеку і гідність працівників, надійність для споживачів, партнерство з громадами та громадянським суспільством, прозорість і внесок у відновлення. Відповідальний бізнес не підміняє державу, але стає важливою частиною суспільної стійкості, коли його економічна діяльність узгоджується з потребами людей та довгостроковими інтересами України.

Джерела

1. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. Geneva : International Organization for Standardization, 2010. URL: https://www.iso.org/standard/42546.html.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року “Про запровадження національної системи стійкості” : Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 479/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text.
3. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 487/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text.
4. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html.
5. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/2025-04-17/eng.

Є. В. ПЕКУРОВСЬКИЙ
аспірант кафедри фінансів, банківської та страхової справи
Навчально-наукового інституту управління економіки та бізнесу МАУП

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Глобальний фінансовий ландшафт переживає тектонічний зсув, пов'язаний із легалізацією та інституціоналізацією цифрових активів. Запуск спотових біржових фондів на базі провідних криптовалют у Сполучених Штатах Америки та Європі ознаменував приплив великого інституційного капіталу в екосистему, яка раніше вважалася суто спекулятивною [1]. Ці глобальні макротренди неминуче транслюються на локальні ринки країн, що розвиваються, формуючи нові виклики та можливості для національних економік. Відбувається перехід від фрагментованого інтересу ентузіастів до системного визнання віртуальних активів як повноцінного класу інвестиційних інструментів.

Україна в цьому контексті посідає унікальне місце на світовій мапі фінансових інновацій. Згідно з міжнародними рейтингами глобального прийняття криптоактивів наша держава стабільно входить до першої десятки країн світу за рівнем інтеграції цифрових активів населенням [2]. Станом на 2023 рік близько 6,5 мільйона українців (або 15,72 % населення) володіли криптоактивами [3]. Щоденний обсяг транзакцій з віртуальними активами в Україні становить близько 150 млн доларів, що перевищує обсяги міжбанківських обмінів у фіатній валюті [4]. Окремо варто відзначити гуманітарну роль віртуальних активів: лише за перші пів року повномасштабної війни загальна сума пожертв у криптовалюті для українців перевищила 135 млн доларів [5], зокрема, криптофонд "Aid For Ukraine" зібрав 45,1 млн доларів США на потреби ЗСУ [6].

Домінування України як ринку криптовалют несе в собі значний дуалізм. З одного боку, високий рівень цифрової грамотності населення та розвинений технологічний сектор створюють ідеальне середовище для розвитку інноваційних стартапів. Десятки успішних блокчейн-компаній з українським корінням, серед яких слід відзначити Everstake, Trust Wallet, Solana [7] вже є визнаними гравцями на міжнародній арені та створюють високооплачувані робочі місця. З іншого боку, український бізнес змушений працювати у правовому вакуумі щодо віртуальних активів. На законодавчому рівні ще у 2022 році було прийнято Закон України "Про віртуальні активи", втім цей закон набере чинності одночасно з набранням чинності Законом України про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування операцій з віртуальними активами. Законопроєкт № 10225-д щодо оподаткування віртуальних активів в Україні лише готується до другого читання [8]. Через це тіньовий обсяг криптоактивів у власності резидентів України наближається до 50 млрд доларів [9], а державний бюджет щороку недоотримує 14–15 млрд гривень податкових надходжень [10]. Відсутність імплементованого профільного законодавства унеможливлює офіційне оподаткування, залишає користувачів без юридичного захисту у випадках шахрайства та ускладнює проходження фінансового моніторингу. Інноваційні підприємства не можуть відкривати

рахунки в українських банках для операцій із цифровими валютами, що призводить до відпливу капіталу.

Вплив світових трендів диктує безальтернативність інституціоналізації цього сектору. Адаптація європейського регламенту "Markets in Crypto-assets" (MiCA) щодо ринків криптоактивів є ключовим механізмом, здатним перетворити цей ринок на інтегровану частину європейського цифрового простору. Вона має враховувати Регламент про відстеження переказів коштів (TFR), який встановлює правила обміну інформацією під час цифрових транзакцій, і автентифікацію користувачів відповідно до стандартів FATF [11]. За словами представника Національної комісії з цінних паперів і фондового ринку: "Україна буде однією з перших держав, яка імплементує цей регламент у національне законодавство. Наразі текст законопроєкту майже готовий, і незабаром ми почнемо обговорення з основними стейкголдерами" [12].

Оптимальний механізм впровадження європейських стандартів потребує чіткого розподілу наглядових повноважень. Національний банк України повинен здійснювати контроль за емісією токенів електронних грошей та токенів із прив'язкою до активів. Своєю чергою, НКЦПФР має взяти на себе регулювання випуску інших службових токенів й авторизацію постачальників послуг у сфері віртуальних активів [13]. Це охоплює ліцензування діяльності криптобірж, пунктів обміну, брокерів і компаній з управління цифровими портфелями, забезпечуючи їх відповідність жорстким кваліфікаційним і капітальним вимогам.

Легалізація ринку та створення прозорих правил є лише першим кроком до інтегрованої цифрової економіки. Управління масштабними фінансовими потоками, що спрямовуються на відбудову України, потребує впровадження власних інструментів фінансового контролю. У цьому контексті проєкт Національного банку України із запуску електронної гривні, яка є цифровою валютою центрального банку (CBDC), виступає потужним інструментом гарантування фінансової прозорості. Це особливо важливо для антикорупційного B2B-контролю. Наприклад, у сфері медичних закупівель смартконтракти е-гривні дозволять державі безперервно відстежувати весь ланцюг: від закупівлі сировини для препаратів до їх реалізації кінцевому пацієнту в аптеці. Будь-які нецільові витрати миттєво ставатимуть видимими для податкових структур та СБУ [14].

Поряд із суверенними цифровими валютами приватний інвестиційний капітал потребує інструментів гарантування власності. Токенізація активів реального світу (RWA) стає інноваційним напрямом забезпечення прозорості інвестиційних потоків. Перетворення прав власності на фізичні об'єкти, як-от нерухомість, інфраструктура, золото або цінні папери, у цифрові записи на базі технології розподіленого реєстру радикально змінює підходи до інвестування. Фундаментальною перевагою є можливість поділу активів на дрібні частки, що усуває високий поріг входу для звичайних інвесторів, відкриває шлях до залучення глобального роздрібного капіталу в обхід бюрократичних бар'єрів та сприяє об'єднанню суспільства, коли громадяни стають реальними співвласниками відбудованої інфраструктури своєї країни.

Інтеграція України у світову фінансову архітектуру через цифрове представлення реальних активів може спиратися на стандарти регуляторів Великої Британії. Банк Англії та Управління з фінансового нагляду (FCA) розглядають такий підхід як фундамент майбутньої системи [15]. Вони запустили Digital Securities Sandbox (DSS) — пілотне регульоване середовище до 2029 року для випуску та розрахунків за токенізованими цінними паперами. Щобільше, Британія готує випуск Digital Gilt (DIGIT) — перших токенізованих суверенних державних облігацій [15; 16]. Це є свідченням того, що класичні фінансові центри готуються до переведення капіталу

на нові технологічні основи. Для України це означає необхідність не просто впроваджувати інновації на державному рівні, а від самого початку узгоджувати архітектуру випуску цифрових активів зі стандартами провідних країн. Це гарантуватиме правову сумісність і зміцнить довіру західних професійних інвесторів.

Окремим стратегічним напрямом, що кардинально розширює функціональне призначення віртуальних активів, є їхня інтеграція з системами штучного інтелекту (ШІ). За даними звіту компанії Keyrock, криптовалюти та токенізовані джерела поступово стають базовим розрахунковим шаром для автономних ШІ-агентів, оскільки традиційна інфраструктура платіжних карток є неефективною для мікротранзакцій. Лише з травня 2025 по квітень 2026 року ШІ-агенти здійснили понад 176 млн ончейн-операцій на суму понад 73 млн доларів США, майже всі з яких були проведені у стейблкоїнах (зокрема USDC). Основний попит у цьому сегменті формується завдяки автоматичній оплаті за ринкові дані, доступу до API, контент та хмарні обчислювальні потужності без участі людини. За прогнозами аналітиків компанії Gartner, до 2028 року ШІ-агенти можуть стати потужним драйвером агентної моделі економіки, опосередковуючи покупки на суму до 15 трлн доларів США. Цей глобальний тренд підтверджує і нещодавній запуск спеціалізованих платіжних систем для ШІ-агентів (наприклад, рішення Pay.sh від Solana Foundation та Google Cloud), що остаточно перетворює криптоактиви на фундаментальну фінансову базу для нової автономної цифрової економіки [17].

Статус України як передового ринку цифрових активів є стратегічною перевагою, яка потребує ефективної державної політики та проактивного стимулювання інноваційного середовища. В цьому контексті гармонізація українського законодавства з європейським регламентом — це не просто технічна вимога, а критичний крок для безпеки та економіки держави.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей оцінки макроекономічного ефекту від детінізації ринку віртуальних активів та вивченні поведінкових патернів українських інвесторів в умовах затяжної економічної турбулентності для адаптації державних фінансових інструментів під їхні потреби.

Джерела

1. Coinglass. URL: https://www.coinglass.com/etf
2. Chainalysis Global Crypto Adoption Index. URL: https://www.chainalysis.com/blog/2025-global-crypto-adoption-index
3. Global Cryptocurrency Ownership Data 2023 – TripleA. TripleA. URL: https://www.triple-a.io/cryptocurrency-ownership-data/ukraine
4. Національний інститут стратегічних досліджень. Обіг віртуальних активів в Україні. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/obih-virtualnykh-aktyviv-v-ukrayini
5. Київстар. Україна у ТОП-3 з використання криптовалюти. Що це означає для бізнесу Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayina-u-top-3-z-vykorystannya-kryptovalyuty-shho-cze-oznachaye-dlya-biznesu
6. Help Ukraine with crypto, don't leave us alone with the enemy. URL: https://donate.thedigital.gov.ua
7. Obozrevatel. Українці у світі криптовалют: найвідоміші блокчейн-проєкти. URL: https://hub.obozrevatel.com/ukr/ukraintsi-u-sviti-kriptovalyut-najvidomishi-proekti.html
8. Liga Zakon. Крипта без правил: як український бізнес працює у правовому вакуумі віртуальних активів. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/244101_kripta-bez-pravil-yak-ukranskiy-bznes-pratsyu-u-pravovomu-vakuum-vrtualnikh-aktivv
9. *Краснова І. В., Литвиненко О. К., Литвиненко І. А.* Криптоактиви у Східній Європі: між детінізацією, інноваціями та регуляторною імплементацією. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-99

10. RBC. Біткоін виходить з тіні: які податки заплатять українці за новим законом. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/bitkoin-vihodit-tini-ki-podatki-zaplatyat-1759084556.html
11. *Мануїлова К. В.* Вплив цифрових валют на систему міжнародного контролю за відмиванням грошей: міжнародно-правовий аспект. *Актуальні проблеми держави і права*. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/apdp.v105.2025.19
12. НКЦПФР. Історичне рішення для крипторинку: Європейський парламент схвалив Регламент MiCA. URL: https://www.nssmc.gov.ua/istorychne-rishennia-dlia-kryptorynku-ievropeiskyi-parlament-skhvalyv-rehlament-mica/
13. НКЦПФР. Модель регулювання та нагляду на ринку віртуальних активів України. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/povnovazhennia-rekuliatoriv-virtualnykh-aktyviv-1.pdf
14. Forbes. Що таке CBDC та чи корисно вводити цифрову валюту в Україні під час війни. URL: https://forbes.ua/ru/innovations/shcho-take-cbdc-ta-chi-korisno-zaprovadzhuvati-tsifru-valyutu-v-ukraini-pid-chas-viyni-20102022-9180
15. Bank of England. Modernising money and markets – speech by Sarah Breeden. URL: https://www.bankofengland.co.uk/speech/2026/may/sarah-breeden-speech-at-city-week-the-future-of-money-in-a-digital-world
16. Forklog. ЦБ Великобритании сфокусируется на токенизации. URL: https://forklog.com/news/tsb-velikobritanii-sfokusiruetsya-na-tokenizatsii
17. Forklog. Keyrock назвала криптовалюты финансовой базой для ИИ-агентов. URL: https://forklog.com/news/ai/keyrock-nazvala-kriptovalyuty-finansovoj-bazoj-dlya-ii-agentov

Н. В. НОВГОРОДСЬКА

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Київ

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Актуальність теми. Закон України "Про державну службу" визначає державну службу як публічну, професійну, політично неупереджену та орієнтовану на громадян діяльність, а Концепція забезпечення національної системи стійкості пов'язує безпеку держави зі здатністю інституцій своєчасно реагувати на загрози, мінімізувати їхній вплив і швидко відновлюватися [1; 2]. Водночас Дорожня карта з питань реформи державного управління прямо фіксує, що реформа державного управління підсилює спроможність України виконувати зобов'язання, пов'язані з членством у ЄС, а стандарти OECD/SIGMA наголошують: публічні службовці мають діяти професійно, доброчесно, нейтрально, а також володіти належними компетентностями для ефективного виконання завдань [3; 4]. Отже, професіоналізація публічної служби в сучасних умовах є не лише напрямом кадрової політики, а й одним із базових механізмів забезпечення національної стійкості України.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні професіоналізації публічної служби як механізму забезпечення національної стійкості України в умовах європейської інтеграції. **Завдання дослідження:** розкрити зміст професіоналізації

публічної служби; виявити ключові проблеми розвитку кадрового потенціалу в умовах війни та європейської інтеграції; визначити практичні напрями удосконалення організаційно-управлінських механізмів професійного розвитку публічних службовців. **Методи дослідження:** системний, інституційний, порівняльно-правовий, аналіз нормативних і стратегічних документів, узагальнення.

Результати дослідження. У чинному законодавстві професійна компетентність трактується як здатність особи в межах посадових повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти моральні й ділові якості, потрібні для належного виконання завдань, а професійний розвиток — як безперервний і цілеспрямований процес зростання [1]. НАДС визначає професійне навчання як набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок та виокремлює його основні форми: підготовку за магістерськими програмами, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту [5]. У науковій літературі професіоналізація кадрів публічної служби також розглядається як системний процес розвитку професійної компетентності, кадрового потенціалу й сучасних кадрових технологій [6]. Тому професіоналізацію публічної служби доцільно визначати як комплексний процес розвитку компетентнісного потенціалу, доброчесності, управлінської культури та адаптивності публічних службовців.

Євроінтеграційний контекст істотно змінює зміст цієї професіоналізації. Дорожня карта реформи державного управління передбачає розбудову сильної державної служби та управління людськими ресурсами, удосконалення процедур вступу, проходження і припинення державної служби відповідно до меритократичного принципу, посилення перевірок доброчесності кандидатів, професіоналізацію добору на посади категорії "А" на основі оцінювання професійної компетентності та навчання керівників державної служби з питань управління персоналом і результативністю [3]. Це узгоджується зі стандартами SIGMA, які пов'язують якісне публічне адміністрування з професіоналізмом, меритократією, стратегічним баченням, організаційною спроможністю, цифровізацією та орієнтацією на користувача [4].

Разом із тим сучасний стан професійного розвитку публічної служби в Україні залишається суперечливим. За оцінкою SIGMA, воєнний стан негативно вплинув на професійний розвиток і конкурсний добір: у 2022 році призначення на посади відбувалися без конкурсного відбору, а витрати на навчання державних службовців зменшилися з 0,05 % фонду оплати праці у 2021 році до 0,015 % у 2022 році; частка охоплення навчанням теж знизилася з 50 до 39 % [7]. Водночас НАДС у 2025 році узагальнило індивідуальні потреби у професійному навчанні **139 909** державних службовців, і серед ключових запитів були професійні знання, комунікація та взаємодія, європейська та євроатлантична інтеграція, цифрова грамотність, управління ризиками, інформаційна безпека та аналіз політики [8; 9]. Показово, що в умовах війни НАДС окремо запровадило програму підтримки ментального здоров'я публічних службовців, пов'язуючи психологічну компетентність та емоційну стійкість із організаційною стійкістю системи державного управління [10].

На цій основі професіоналізацію публічної служби доцільно розглядати як організаційно-управлінський механізм національної стійкості, що поєднує: компетентнісний відбір і оцінювання персоналу; безперервне професійне навчання; розвиток лідерства, комунікації та етики; цифрові інструменти управління знаннями; внутрішні комунікації; психологічну підтримку і профілактику професійного вигорання. Саме така модель посилює інституційну спроможність органів влади, підвищує якість управлінських рішень, забезпечує кращу міжвідомчу взаємодію та підтримує довіру громадян до публічних інституцій.

Висновки. Професіоналізація публічної служби є стратегічною умовою модернізації системи публічного управління України. В умовах війни, цифрової трансформації та європейської інтеграції вона має спиратися на меритократичні процедури, доброчесність, компетентнісний підхід, безперервний професійний розвиток і формування організаційної культури стійкості. Отже, розвиток кадрового потенціалу публічної служби слід розглядати як важливий механізм зміцнення інституційної спроможності держави та забезпечення національної стійкості України.

Практичні рекомендації. Доцільно: інтегрувати компетентнісні профілі та індикатори стійкості в кадрову політику; поетапно відновлювати конкурсний добір на основі безпекової ситуації; включити до програм підвищення кваліфікації модулі з кризових комунікацій, аналізу політики, права ЄС, управління ризиками, цифрової грамотності, доброчесності та ментальної стійкості; посилити наставництво, внутрішні комунікації та оцінювання результативності професійного розвитку.

Ключові слова: публічна служба, професіоналізація, кадровий потенціал, професійна компетентність, державна кадрова політика, інституційна спроможність, національна стійкість, європейська інтеграція.

Порівняльна аналітика

Офіційні українські та європейські документи дають підстави узагальнити, що професіоналізація публічної служби повинна бути не разовим навчальним заходом, а цілісним механізмом, який з'єднує меритократію, розвиток компетентностей, внутрішні комунікації та психоемоційну стійкість персоналу.

Аналітичний вимір	Що фіксують джерела	Практичний висновок для тез
Добір і доброчесність	ЄС-орієнтована реформа вимагає меритократичного добору, перевірок доброчесності та професіоналізації конкурсних процедур	Професіоналізація починається не з навчання, а з якісного входу на службу
Професійний розвиток	НАДС і SIGMA розглядають навчання як безперервний процес, але війна зменшила частку охоплення навчанням	Потрібні гнучкі змішані формати, самоосвіта, цифрові платформи
Євроінтеграційні компетентності	Серед пріоритетів 2025 року – євроінтеграція, аналіз політики, ризик-менеджмент, інформаційна безпека, цифрова грамотність	Професіоналізація має прямо корелювати з переговорним процесом щодо вступу до ЄС
Організаційна стійкість	Підтримка ментального здоров'я й розвиток комунікації розглядаються як елемент стійкості системи управління	До кадрової політики треба включати психологічну резильєнтність і внутрішні комунікації

Джерела

1. Закон України "Про державну службу" від 10.12.2015 № 889-VIII.
2. Указ Президента України № 479/2021 "Про запровадження національної системи стійкості".
3. Дорожня карта з питань реформи державного управління. Євроінтеграційний портал.
4. OECD/SIGMA. The Principles of Public Administration. 2023 edition.
5. НАДС. Професійне навчання державних службовців.
6. *Фенхао Ч.* Професіоналізація кадрів публічної служби. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2022/2023.
7. OECD/SIGMA. Public Administration in Ukraine. Monitoring Report, 2024.
8. НАДС. Які пріоритетні напрями підвищення кваліфікації державних службовців визначено на 2025 рік?

9. НАДС. Упродовж 2025 року майже 140 тисяч державних службовців планують пройти навчання за програмами підвищення кваліфікації.
10. НАДС. Навчальна програма з підтримки ментального здоров'я публічних службовців під час війни.

І. В. ЛУК'ЯНЕНКО
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Київ

SOFT SKILLS ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

В умовах воєнного стану, багаторівневих криз і євроінтеграційного контексту soft skills публічних службовців доцільно розглядати не як другорядний компонент особистісного розвитку, а як важливу складову інституційної спроможності держави. Концепція забезпечення національної системи стійкості визначає стійкість як здатність держави та суспільства своєчасно виявляти загрози, ефективно реагувати на них і швидко відновлюватися після кризових ситуацій [1]. Міжнародні підходи OECD до розвитку високоефективної публічної служби підкреслюють важливість поведінкових компетентностей, зокрема лідерства, співпраці, адаптивності, комунікації та управління змінами як чинників організаційної ефективності й інституційної стійкості в умовах невизначеності [8].

За результатами аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні на 2026 рік, проведеного НАДС щодо 128 570 державних службовців категорій "Б" і "В", до числа найбільш затребуваних компетентностей віднесено комунікацію та взаємодію, командну роботу, цифрову грамотність, а також впровадження і сприйняття змін. Отримані результати свідчать про посилення ролі поведінкових і управлінських компетентностей у системі професійного розвитку публічних службовців. У сучасних умовах саме такі компетентності формують основу людиноцентричного публічного управління, підвищують ефективність міжвідомчої взаємодії, сприяють якісному кризовому реагуванню та зміцненню національної стійкості [3].

Soft skills як ресурс національної стійкості.

Концепція забезпечення національної системи стійкості визначає стійкість як здатність держави та суспільства своєчасно виявляти загрози, ефективно реагувати на них і швидко відновлюватися після кризових ситуацій. За таких умов soft skills публічних службовців — комунікація, лідерство, адаптивність, емоційна стійкість і командна взаємодія — слід трактувати як складову організаційно-управлінського механізму, а не як факультативну сферу особистісного розвитку. У євроінтеграційному контексті особливого значення набуває формування професійної та інституційно спроможної публічної служби, що відповідає цілям реформування державного управління та посилення інституційної спроможності держави [4]. **Рекомендація:** закріпити розвиток soft skills як окремий напрям державної кадрової політики та включити його до планів безперервності діяльності органів влади [1].

Ключові напрями розвитку soft skills публічних службовців як складової організаційно-управлінського механізму забезпечення національної стійкості

№	Теза	Ключова ідея	Рекомендація
1	Soft skills як ресурс національної стійкості	Поведінкові компетентності публічних службовців є складовою організаційно-управлінського механізму забезпечення національної стійкості, а не лише інструментом особистісного розвитку.	Інтегрувати розвиток soft skills до державної кадрової політики, програм професійного розвитку та планів забезпечення безперервності діяльності органів влади.
2	Комунікація та взаємодія як базова управлінська компетентність	Ефективна комунікація, командна взаємодія та здатність впроваджувати зміни є ключовими передумовами людиноцентричного публічного управління та інституційної спроможності держави.	Інтегрувати поведінкові компетентності до компетентнісних профілів посад, програм підвищення кваліфікації та щорічного оцінювання результатів службової діяльності.
3	Стресостійкість як умова безперервності управління	Психологічна стійкість є важливою передумовою ефективного виконання службових обов'язків та безперервності діяльності органів влади в кризових умовах.	Запровадити системні програми психологічної підтримки, розвитку стресостійкості та кризової комунікації для державних службовців.
4	Профілі компетентностей як інструмент професіоналізації публічної служби	Ефективна професіоналізація потребує системного визначення професійних і поведінкових компетентностей для різних категорій посад.	Запровадити типові профілі компетентностей із чіткими поведінковими індикаторами для оцінювання, розвитку та просування публічних службовців.
5	Безперервне навчання як основа професійного розвитку	Професійний розвиток публічних службовців має ґрунтуватися на безперервному вдосконаленні компетентностей, а не на разовому проходженні курсів підвищення кваліфікації.	Поєднати короткострокові програми навчання, самоосвіту, наставництво та цифрові освітні платформи в єдину траєкторію розвитку.
6	Оцінювання soft skills через результати публічного управління	Рівень розвитку soft skills доцільно оцінювати не лише через факт проходження навчання, а й через їх вплив на якість публічних послуг, міжвідомчу взаємодію та ефективність діяльності органів влади.	Доповнити систему оцінювання поведінковими індикаторами, 360-градусним зворотним зв'язком та показниками результативності діяльності.

Комунікація та взаємодія є базовою управлінською компетентністю.

Аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2026 рік засвідчив високий попит на розвиток компетентностей, пов'язаних із комунікацією, взаємодією, командною роботою, цифровою грамотністю та управлінням змінами. Визначення зазначених компетентностей серед пріоритетних потреб державних службовців свідчить про підвищення значущості поведінкових і управлінських якостей для забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління. Отримані результати свідчать про зростання потреби у розвитку не лише професійних знань, а й поведінкових компетентностей, необхідних для ефективного виконання функцій публічної служби. Оскільки Закон України "Про державну службу" закріплює громадяноорієнтований характер державної служби, якість комунікації безпосередньо впливає на довіру, координацію та результативність людиноцентричного публічного управління [2]. **Рекомендація:** інтегрувати компетентності "комунікація та взаємодія" і "командна робота" до всіх профілів посад та щорічних індивідуальних програм професійного розвитку [2; 3].

Стресостійкість і психологічна підтримка мають бути інституціоналізовані.

У 2024 році НАДС затвердило типову загальну короткострокову програму підвищення кваліфікації "Психологічна підтримка та адаптація персоналу у період воєнного стану та повоєнний час". У профілі програми визначено такі компетентності, як комунікація та взаємодія, командна робота, стресостійкість, адаптивність та прийняття ефективних рішень. Метою програми є підвищення індивідуальної продуктивності працівників та ефективності діяльності державних органів і органів місцевого самоврядування. Це дає підстави розглядати психологічну стійкість як важливу складову професійної компетентності публічних службовців, що сприяє забезпеченню безперервності управлінської діяльності, підвищенню якості управлінських рішень та зміцненню інституційної спроможності органів публічної влади в умовах криз і невизначеності. **Рекомендація:** запровадити обов'язкові модулі з кризової комунікації, психологічної підтримки персоналу та адаптації ветеранів для керівників і HR-підрозділів [4].

Профілі компетентностей як інструмент професіоналізації публічної служби.

Стратегія реформування державного управління визначає одним із ключових завдань формування професійної, доброчесної та політично неупередженої публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян і розвиток ефективних державних інституцій. Водночас SIGMA відносить регулярний професійний розвиток, об'єктивне оцінювання результатів діяльності, мобільність персоналу та просування за принципами меритократії до базових складових сучасної системи управління людськими ресурсами у публічному секторі. За таких умов компетентнісний підхід має охоплювати не лише професійні знання та спеціальні навички, а й поведінкові компетентності, зокрема етичність, лідерство, комунікацію, здатність до співпраці, управління змінами та ефективну діяльність в умовах невизначеності. **Рекомендація:** розробити типові профілі компетентностей для основних груп посад із визначенням професійних та поведінкових індикаторів, які використовуватимуться під час добору, оцінювання, професійного розвитку та просування публічних службовців [5; 8].

Безперервний професійний розвиток ефективніший за епізодичне навчання.

За даними НАДС, упродовж 2022–2024 років у регіональних центрах підвищення кваліфікації рівень професійної компетентності підвищили майже 370 тис. публічних службовців; щороку в середньому навчаються близько 69 тис. державних службовців, а у 2024 році підвищення кваліфікації пройшли 15 932 службовці центральних органів виконавчої влади та 52 543 службовці місцевих органів виконавчої влади. Водночас 90,1 % учасників навчання проходили підвищення кваліфікації дистанційно, що свідчить про активне використання цифрових форматів професійного розвитку. Разом із тим дослідження SIGMA вказують на обмежені фінансові ресурси, що спрямовуються на професійне навчання персоналу публічного сектору. За таких умов професійний розвиток доцільно розглядати як безперервний процес, який поєднує короткострокові програми підвищення кваліфікації, самоосвіту, наставництво, коучинг, навчання на основі практичного досвіду та використання цифрових освітніх платформ. **Рекомендація:** запровадити індивідуальні траєкторії професійного розвитку, що поєднують різні форми навчання, наставництво, накопичення результатів навчання та аналіз практичних управлінських кейсів [6].

Оцінювання soft skills доцільно пов'язувати з результатами публічного управління.

За оцінками SIGMA, Україна демонструє позитивну динаміку у сфері надання громадяноорієнтованих публічних послуг, що пов'язується з цифровізацією адміні-

стративних процесів, спрощенням процедур та орієнтацією на потреби користувачів послуг. Водночас результати оцінювання публічного управління свідчать про збереження низки кадрових та інституційних викликів, актуалізованих умовами воєнного стану. За таких умов оцінювання soft skills доцільно здійснювати не лише через факт проходження навчання, а й через їх вплив на якість надання публічних послуг, ефективність міжвідомчої взаємодії, рівень командної взаємодії, оперативність реагування та довіру громадян до діяльності органів влади. **Рекомендація:** доповнити систему щорічного оцінювання службової діяльності поведінковими індикаторами, механізмами багатостороннього зворотного зв'язку та показниками результативності, що відображають інституційну спроможність органу публічної влади [7].

Джерела

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості" : Указ Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479/2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181 (дата звернення: 21.05.2026).
2. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 21.05.2026).
3. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2026 рік [Електронний ресурс]. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-individualni-potrebi-2026-1.pdf (дата звернення: 21.05.2026).
4. Про затвердження типової загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації "Психологічна підтримка та адаптація персоналу у період воєнного стану та повоєнний час" : наказ Національного агентства України з питань державної служби [Електронний ресурс]. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/66a/9ec/f04/66a9ecf049b8e820145202.pdf (дата звернення: 21.05.2026).
5. Strategy for Public Administration Reform in Ukraine for 2022–2025 [Electronic resource]. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-eng.pdf (дата звернення: 21.05.2026).
6. Національне агентство України з питань державної служби. Упродовж 2022–2024 років у регіональних центрах підвищення кваліфікації підвищили рівень професійної компетентності майже 370 тисяч публічних службовців [Електронний ресурс]. URL: https://nads.gov.ua/news/uprodovzh-2022-2024-rokiv-u-rehionalnykh-tsentrakh-pidvyshchennia-kvalifikatsii-pidvyshchyly-riven-profesiinoi-kompetentnosti-maizhe-370-tysiach-publichnykh-sluzhbovtsiv (дата звернення: 21.05.2026).
7. OECD, SIGMA. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2023 [Electronic resource]. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (дата звернення: 21.05.2026).
8. OECD. Skills for a High Performing Civil Service [Електронний ресурс]. Paris : OECD Publishing, 2017. URL: https://www.oecd.org/gov/pem/skills-for-a-high-performing-civil-service.htm (дата звернення: 21.05.2026).

І. БРАТКО
начальник відділу організаційно-аналітичного забезпечення
Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, м. Львів

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Загальносвітове зростання ризиків надзвичайних ситуацій техногенного та природного походження зумовлює нагальну потребу в розбудові комплексної глобальної системи безпеки і послідовному вдосконаленні Єдиної державної системи цивільного захисту України (ЄДСЦЗ) відповідно до принципів сталого розвитку та сучасних підходів до управління у сфері цивільної безпеки. У провідних країнах світу концептуальні засади цивільної безпеки зазнають суттєвої трансформації: пріоритет поступово зміщується від реагування на окремі надзвичайні ситуації до забезпечення комплексної стійкості держави в умовах різноманітних кризових явищ із одночасним поглибленням координації між органами управління, підрозділами цивільного захисту, збройними силами та правоохоронними структурами.

Упродовж чотирьох років повномасштабних бойових дій рф та більш як десятирічної збройної агресії проти України діяльність із виявлення та знешкодження вибухонебезпечних предметів набула масштабів гуманітарного розмінування, рятування постраждалих із-під завалів унаслідок ракетних ударів стало систематичною практикою, а ліквідація аварій на об'єктах критичної інфраструктури перетворилася на повсякденну роботу аварійно-рятувальних служб. Додатковим викликом є обов'язкова евакуація цивільного населення з районів активних бойових дій, зумовлена неможливістю забезпечення опалювального сезону в прифронтових населених пунктах. Системного характеру набула й проблема недоступності місць виникнення надзвичайних ситуацій для рятувальних підрозділів внаслідок безперервних обстрілів з боку рф.

Змістовий аналіз категорії "цивільний захист" та її структури уможливлює формування цілісного уявлення про раціональну організацію системи безпеки населення і захисту критично важливих об'єктів в умовах воєнного стану [1; 2]. Раціональність такої системи визначається не лише її загальною архітектурою, а й ефективним використанням функціональних особливостей окремих складових, а саме відповідних ланок публічного управління. Методологічні засади функціонування цих складових утворюють ключовий блок загальної методології національної та екологічної безпеки, а їх дослідження передбачає комплексне застосування інструментарію теорії управлінських рішень і теорії побудови державних органів управління.

Попри накопичений теоретичний доробок, у науковому середовищі зберігається термінологічна невизначеність щодо базових понять досліджуваної сфери. Насамперед це стосується категорії "цивільний захист", довкола якої тривають наукові дискусії. В українській нормативно-правовій практиці це поняття набуло офіційного закріплення з 2012 року, що створює підґрунтя для його наукового розгляду з позицій державного управління як складної багатовимірної категорії. У профільних термінологічних джерелах цивільна оборона (захист) визначається як функція держави, змістом якої є захист населення, територій, довкілля та майна від надзви-

чайних ситуацій шляхом їх попередження, ліквідації наслідків і надання допомоги постраждалим як у мирний, так і в особливий період [1, с. 34].

Частина дослідників розглядає цивільний захист як складову загальнодержавних заходів оборонного і безпекового спрямування, тоді як інші обмежують його зміст переважно оборонними функціями, що не відображає повною мірою сучасну природу цього явища в умовах багатовекторних загроз [3, с. 23–26]. Окремої уваги заслуговує проблематика взаємодії органів публічного управління з громадянами у сфері цивільного захисту, дослідження якої в поєднанні з удосконаленням нормативно-правової бази актуалізує потребу в розробленні цілісної концептуально-методичної платформи відповідних державних механізмів. В умовах війни особливої значущості набуває також гармонізація національного законодавства з європейськими підходами до цивільної безпеки.

Систематизація наявних підходів до розуміння досліджуваної проблематики та виявлені суперечності у її трактуванні дають підстави для формулювання власного визначення категорії "цивільна оборона (захист)". Під нею пропонується розуміти інтегровану сукупність державно-управлінських заходів, покликаних гарантувати захищеність громадян, збереження економічного потенціалу держави, безперебійність функціонування органів державної влади, недоторканність національної території, а також збереження матеріальної і культурної спадщини. Органічною складовою цієї сукупності заходів виступає забезпечення стабільності публічного порядку під час надзвичайних ситуацій різного генезису — природного, техногенного або змішаного — а також в умовах збройного протистояння. Досвід практичного виконання окреслених функцій на тлі повномасштабної збройної агресії рф засвідчує, що науковий пошук у галузі механізмів публічного управління цивільним захистом не втрачає своєї гостроти, а завдання приведення цих механізмів у відповідність до актуальних безпекових реалій набуває характеру нагальної практичної необхідності.

Джерела

1. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (гол.) та ін. К.: НАДУ, 2011.
2. *Махортов П.* Організаційний механізм системи управління цивільною безпекою населення в державному та регіональному вимірі. *Публічне урядування.* 2020. Т. 23. № 3. С. 165–177.
3. *Крюков О., Махортов П.* Механізми державного управління цивільним захистом населення в умовах надзвичайного стану. *Вісник НУЦЗ України. Серія "Державне управління".* 2024. Вип. 2(21). С. 396–407.

І. М. СЛИВКА
д-р філософії в галузі права,
ст. викладач ПрАТ ВНЗ МАУП

О. О. ШИНКАРЕНКО
магістр, публічне управління

РОЛЬ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОЇ СИНЕРГІЇ ТА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ГРОМАД

Повномасштабна війна в Україні, що триває з лютого 2022 року, продемонструвала критичну важливість ефективної взаємодії між усіма суб'єктами сектору безпеки, державного управління та місцевого самоврядування. Сучасні воєнні загрози мають комплексний характер і впливають не лише на оборонну сферу, а й на функціонування економіки, соціальної інфраструктури, систем життєзабезпечення та повсякденне життя населення. За таких умов особливого значення набуває злагоджена співпраця між військовими структурами, органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Таким чином, відбувається забезпечення оперативного реагування на виклики, координацію ресурсів та підтримання стійкості територіальних громад.

Загалом, можна стверджувати, що саме високий рівень цивільно-військової синергії у протидії різноманітним загрозам забезпечує досягнення спільної стратегічної мети — захист населення, територіальної цілісності держави та її суверенітету. Ефективна взаємодія між військовими та цивільними інституціями створює умови для своєчасного реагування на кризові ситуації, раціонального використання ресурсів та підтримання належного рівня безпеки в громадах.

Особливу роль у цьому процесі відіграють військові адміністрації, які є важливим інструментом публічного управління в умовах воєнного стану. Вони здійснюють координацію оборонних заходів на місцевому рівні, забезпечують взаємодію між військовим командуванням, органами державної влади та місцевого самоврядування, організовують заходи територіальної оборони, цивільного захисту населення та підтримують функціонування критично важливої інфраструктури.

Водночас вагоме значення мають органи місцевого самоврядування, які в умовах війни забезпечують безперервне функціонування територіальних громад та реалізацію основних соціально-економічних функцій. Вони організовують надання адміністративних і соціальних послуг, координують підтримку внутрішньо переміщених осіб, сприяють діяльності волонтерських та громадських організацій, а також здійснюють заходи з відновлення пошкодженої житлової, соціальної та комунальної інфраструктури.

Отже, у результаті дії цивільно-військової синергії формується резильєнтності територіальних громад. Тобто, їх здатність швидко протидіяти кризам, небезпекам та зовнішнім загрозам, адаптуватися до змін. В той же час, вони повинні зберігати основні функції життєдіяльності населення громад та управляти ризиками та можливостями відновлюватися після впливу негативних подій. Під час війни, резиль-

єнтність територіальних громад буде мати інше додаткове навантаження. Адже, у цьому контексті перш за все, вони мають забезпечити безпеку населення, безперервне функціонування органів влади, що перебувають на їх території, критичної інфраструктури, соціальних і комунальних послуг, підтримувати громадський порядок та соціальну згуртованість.

У військовий період резильєнтність громад буде формуватися з набору елементів, які пов'язані між собою. Отже, до них відносять наступні елементи:

Інституційну стійкість, яка проявляється у ефективності органів влади та різних інституцій, які відповідають за забезпечення соціальної, комунальної інфраструктури;

Соціальна резильєнтність є важливою умовою стійкості громад у воєнний час. Вона має вибудовуватися на принципах соціальної згуртованості та довіри між населенням та владою;

Не менш, важливим компонентом забезпечення ефективності цивільно-військової синергії є готовність систем цивільного захисту. Саме вона забезпечує своєчасне реагування на надзвичайні ситуації, організацію евакуаційних заходів, функціонування систем оповіщення, захист критичної інфраструктури та координацію дій органів влади, сил безпеки і населення в умовах кризових та воєнних загроз. Високий рівень готовності системи цивільного захисту сприяє мінімізації негативних наслідків надзвичайних подій, підвищенню безпеки громадян та зміцненню резильєнтності територіальних громад.

Економічна спроможність громад є одним із ключових чинників її резильєнтності. Поряд з цим, вона означає здатність громади ефективно функціонувати в умовах кризових та воєнних викликів. Аналізована спроможність формується з достатнього рівня ресурсного, фінансового, виробничого, людського потенціалу, який можна використати для підтримки критичної інфраструктури, фінансування заходів безпеки та реалізації соціальних програм. Отже, економічно спроможні громади мають вищі можливості для адаптації до негативних зовнішніх впливів. Вони можуть швидко реагувати на надзвичайні ситуації та відновлюватися після руйнування, що були спричиненні воєнними діями.

Громади також мають формувати стійкість до дезінформації та забезпечувати інформаційну безпеку. Для досягнення зазначеної стійкості громади можуть використовувати різні методи та механізми. Зокрема, забезпечити розвиток медіаграмотності населення, підтримувати ефективні комунікацій з населенням. Крім того, потрібно протидіяти інформаційно-психологічним впливам, що можуть становити загрозу суспільній стабільності та безпеці.

У сучасних умовах одним із пріоритетних напрямів зміцнення резильєнтності громад є формування та підтримка психологічної стійкості населення. Отже, це має забезпечити здатність громадян адаптуватися до кризових обставин, долати наслідки стресу та зберігати соціальну активність в умовах тривалих воєнних загроз. Для забезпечення підтримки психологічної стійкості населення необхідною є ефективна взаємодія органів державної влади, місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, освітніх установ, громадських організацій та інших соціальних інституцій. У цьому напрямі застосовуються різноманітні механізми, зокрема організаційні, інформаційні, кадрові, фінансові та нормативно-правові. Організаційні механізми передбачають координацію діяльності суб'єктів надання психологічної допомоги та створення відповідної інфраструктури підтримки населення. Інформаційні механізми спрямовані на поширення достовірної інформації, проведення просвітницьких заходів та підвищення обізнаності громадян щодо збереження психічного здоров'я. Кадрові механізми охоплюють підготовку та підвищення кваліфікації психологів,

соціальних працівників і фахівців інших професій, залучених до надання психосоціальної підтримки. Фінансові механізми забезпечують ресурсну підтримку відповідних програм і проєктів, а нормативно-правові — створюють правові засади для функціонування системи психологічної допомоги та захисту психічного здоров'я населення. Отже, психологічна стійкість громадян є важливою передумовою збереження соціальної стабільності, згуртованості громади та її здатності ефективно реагувати на сучасні виклики.

Для підвищення резильєнтності громад військові адміністрації та органи місцевого самоврядування реалізують низку спільних заходів: створюють резерви матеріально-технічних ресурсів, удосконалюють систему оповіщення населення, розробляють плани реагування на надзвичайні ситуації, забезпечують функціонування укриттів, організовують навчання населення з питань безпеки та цивільного захисту, а також підтримують розвиток волонтерського руху.

Таким чином, військові адміністрації та органи місцевого самоврядування є ключовими суб'єктами забезпечення цивільно-військової синергії та резильєнтності громад. Їхня ефективна взаємодія сприяє зміцненню обороноздатності держави, підвищенню рівня безпеки населення, збереженню стабільності функціонування територій та створює передумови для успішного післявоєнного відновлення України.

Джерела

1. Аналітичний звіт: Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни. Київ. Вересень 2024. 26 с. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/09/NP_Analitical_Report_1_UA_revII_.pdf
2. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.11.2023 № 1025-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України; Стратегія від 14.09.2020 № 392/2020. Дата оновлення: 07.01.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text

О. А. СЛИВКА

канд. екон. наук, доцент кафедри управління бізнесом Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом

С. В. БІЛЯВСЬКИЙ

магістр Міжрегіональної Академії управління персоналом

КОМПОНЕНТИ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В АРХІТЕКТУРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Збройні Сили України нині об'єднують значну частину громадян держави та відіграють визначальну роль у забезпеченні національної безпеки, захисті територі-

альної цілісності й суверенітету країни. Специфіка людського потенціалу Збройних Сил України полягає в його особливому функціональному призначенні та безпосередньому впливі на рівень обороноздатності держави. Його ефективність визначається ступенем бойової готовності військових формувань, рівнем професійної підготовки особового складу, здатністю військ адаптуватися до сучасних викликів і швидко реагувати на зміни умов ведення високотехнологічних бойових дій.

Людський потенціал Збройних Сил України є складною інтегральною категорією, що охоплює сукупність професійних компетентностей, військово-фахових знань і навичок, морально-психологічних та бойових якостей, фізичної підготовленості й стресостійкості військовослужбовців. Формування та розвиток цього потенціалу забезпечуються цілеспрямованою державною політикою й системою військового управління, а його ефективна реалізація є необхідною умовою успішного виконання завдань із захисту України та забезпечення її національної безпеки.

Публічне управління людським потенціалом військової організації охоплює сукупність елементів, що мають стратегічне значення як для забезпечення поточної обороноздатності держави, так і для довгострокового розвитку Збройних Сил України як ключового інституту гарантування національної безпеки та збереження державного суверенітету. У межах публічно-управлінської парадигми архітектура людського потенціалу Збройних Сил України може бути представлена чотирма взаємопов'язаними складовими.

Безумовно, в архітектурі публічного управління людським потенціалом ЗС України, вагоме місце займає фізично-демографічний стан населення та військовослужбовців. Отже, названий компонент будемо вважати базовим, з якого починається формування людського потенціалу оборонного сектору. Адже, він визначає кількісні та якісні межі мобілізаційного ресурсу держави та діючого контингенту. З позицій публічного управління даний елемент охоплює:

Загальні демографічні характеристики населення, в тому числі військового та мобілізаційного, що впливають прямо на формування військового потенціалу ЗС України. Цей елемент можна оцінити конкретними цифрами. Зокрема, загальною чисельністю населення, його статево-віковою структурою, географічним розподілом, показниками народжуваності та смертності.

Наступна характеристика населення як людського потенціалу ЗС України пов'язаний з соматичним здоров'ям та фізичними спроможностями. Зокрема, аналізовані параметри можна оцінити за наступними показниками: рівень придатності громадян до військової служби за медичними показниками, показники фізичної витривалості, поширеність хронічних захворювань серед призовного контингенту та діючих військовослужбовців. Для суб'єктів публічного управління (Міноборони, Міністерства охорони здоров'я) цей компонент вимагає формування ефективної політики у сфері військово-лікарської експертизи (ВЛК), тактичної медицини, санітарно-курортного лікування, а також державної підтримки систем фізичного виховання молоді для підготовки майбутнього мобілізаційного резерву.

Наступний елемент характеризує професійно-компетентісну структуру складу ЗС України. Отже, цей елемент відображає інтелектуально-кваліфікаційну основу потенціалу. Тобто, це здатність особового складу виконувати складні інтелектуальні, технічні та операційні завдання на сучасному полі бою. Щодо управлінського впливу, то потрібно зауважити, що він спрямовується на професійну підготовку та освіту військових, виховання технологічної грамотності у військовослужбовців, синхронізацію цивільних і військових компетентностей. Тобто, держава бере на себе зобов'язання, пов'язані з раціональним використанням та обліком мобілізованих осіб. Цей

напрям в управлінні має практичну реалізацію. Наприклад, фахівці цивільних професій, зокрема з ІТ сфери залучаються до до кіберпідрозділів сил оборони.

Морально-психологічний компонент ЗС України, буде виступати внутрішнім ментальним та ціннісним регулятором, який визначає готовність військовослужбовців реалізовувати свій фізичний та інтелектуальний потенціал у критичних умовах. Публічне управління цим компонентом орієнтоване на формування: ціннісно-мотиваційного ядра; психологічної резильєнтності; соціального капіталу підрозділів.

Організаційно-управлінські якості діючих та майбутніх військовослужбовців є елементом людського потенціалу ЗС України. Цей компонент є специфічним для публічного адміністрування. Він фокусується на якості кадрового менеджменту безпосередньо всередині військової системи. Він передбачає розвиток: сучасної культури військового лідерства (Military Leadership); штабної культури та навичок стратегічного планування, спроможності до децентралізованого управління.

Таким чином, людський потенціал Збройних Сил України є багатокомпонентною структурою, де професійні знання та технологічні навички (професійно-службова складова) мають спиратися на непохитну психологічну стійкість та мотивацію (морально-психологічна складова) і реалізовуватися через високі психофізіологічні спроможності та сучасну філософію децентралізованого управління (спеціально-функціональна складова). Взаємодія цих компонентів під цілеспрямованим публічно-управлінським впливом держави забезпечує трансформацію потенціалу в реальний оборонний капітал країни.

Джерела

1. Система кадрового менеджменту в Збройних Силах України: особливості розвитку: монографія / за ред. А. П. Медвідя, І. М. Половінкіна. Київ, 2009. 108 с.
2. Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року Наказ Міністерства оборони України від 29.12.2024 № 862/нм. URL: https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukrayini-vid-vid-29-12-2024-862-nm-pro-zatverdzhennya-strategiyi-zaluchennya-rozvitku-ta-utrimannya-lyudskogo-kapitalu-v-silah-oboroni-ukrayini-na-period-do-2027-roku (дата звернення: 20.05.2026)

О. О. БАНДОЛА

аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ДО ПИТАННЯ РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Основа для успішної інтеграції в європейське правове і адміністративне середовище — це сучасна система публічної служби. На цьому шляху Україна стикається з багатьма проблемами та викликами, які потребують серйозної уваги та комплексного підходу. Зокрема:

- неефективне управління, що підриває довіру громадськості та ускладнює реформи;
- незадовільна координація між органами державної влади: ефективна інтеграція в європейські структури потребує злагодженої роботи всіх державних установ;
- спротив змінам: реформи стикаються з опором з боку політиків і суспільства, що може бути пов'язано з інтересами окремих груп чи нерозумінням переваг реформ;
- фінансові обмеження: реалізація реформ потребує значних витрат, і бюджетні обмеження можуть уповільнити їх впровадження;
- соціальні та культурні бар'єри: відмінності в управлінських практиках і соціальних нормах можуть ускладнити ефективне впровадження європейських стандартів.

Такі проблеми вимагають комплексного підходу до їх вирішення. Їх розв'язання потребує, в тому числі, поліпшення координації між органами державної влади і відновлення довіри суспільства до державних інститутів.

Важливо особливо підкреслити, що невідповідність нормативно-правової бази — одна з найбільших перешкод на шляху до євроінтеграції України в контексті публічної служби [1]. Для того, щоб успішно інтегруватися в європейські структури, національні закони і регуляторні акти повинні відповідати європейським стандартам і вимогам. Проте існує величезний розрив між тим, що є сьогодні, і тим, що необхідно для адаптації до європейських норм:

- застарілі або неефективні закони: законодавство про прозорість публічних закупівель недостатньою мірою відповідає нормам ЄС;
- процедурні розбіжності: існують значні відмінності в процедурах адміністрування публічної служби, таких як призначення та кар'єрний ріст державних службовців. Ці розбіжності ускладнюють інтеграцію в європейську систему публічного управління;
- етика та конфлікт інтересів: правова база, що регулює питання етики та конфлікту інтересів також потребує вдосконалення. європейські країни мають чіткіші норми і практики боротьби з корупцією та етичними порушеннями, які ще не реалізовані в Україні на достатньому рівні.

Вирішення таких проблем є критично важливим для успішної інтеграції України в європейське правове та адміністративне поле [1]. Щоб виправити ці проблеми, Україні потрібно ретельно проаналізувати чинне законодавство, виявити його слабкі місця і розробити нові закони та регуляції, які відповідатимуть європейським стандартам. Це вимагатиме значних зусиль від органів влади для впровадження нових норм, підвищення їх обізнаності та забезпечення їх практичного застосування на всіх рівнях управлінської діяльності. Корупція підриває довіру громадян до державних інститутів, ускладнює справедливий розподіл ресурсів і погіршує якість державних послуг. Корупційні схеми не тільки заважають ефективності публічної служби, але й шкодять іміджу країни на міжнародній арені. Це ускладнює процес інтеграції з Європейським Союзом, де однією з ключових вимог є боротьба з корупцією і забезпечення високих стандартів доброчесності в державному управлінні.

Що стосується прозорості системи публічного управління. В Україні часто бракує чітких механізмів контролю та моніторингу публічних процесів, що веде до неефективного використання ресурсів і сприяє корупційним практикам. Відсутність прозорих процедур у публічних закупівлях, кадрових призначеннях і фінансових витратах створює умови для маніпуляцій і зловживань. Забезпечення прозорості є критично

важливим для відновлення довіри громадян до державних інститутів і досягнення європейських стандартів. Це включає в себе впровадження ефективних механізмів відкритого доступу до інформації, забезпечення відкритих і зрозумілих процедур у публічних закупівлях, а також створення незалежних органів контролю для моніторингу діяльності державних структур і запобігання корупційним проявам.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що включає як законодавчі зміни, так і реформи в управлінських практиках. Необхідно зосередити зусилля на вдосконаленні антикорупційного законодавства, впровадженні нових механізмів контролю і забезпеченні більшої відкритості в публічному секторі. Тільки активна боротьба з корупцією і підвищення прозорості можуть забезпечити успішну євроінтеграцію і високу якість публічної служби, яка відповідатиме європейським стандартам.

Низький рівень професійної підготовки проявляється у слабкому знанні законодавства, браку сучасних управлінських навичок і недостатньому досвіді у застосуванні європейських практик. Може призводити до неефективного виконання обов'язків, погіршення якості державних послуг і загального сповільнення управлінських процесів. Недостатня підготовка також може негативно вплинути на сприйняття публічної служби громадянами та міжнародними партнерами.

Джерела

1. *Börzel T., Thomas R.* Conceptualizing the Domestic Impact of Europe, in The Politics of Europeanization, ed. by Featherstone, K. & Radaelli, C. Oxford: Oxford University Press, 2023, p. 55–78.

А. І. МАРТИНЮК
аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ФУНКЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Функції публічного управління охоплюють стратегічне планування, регулювання, координацію, аналітичну, комунікаційну, мобілізаційну діяльність, а також впровадження інноваційних і цифрових рішень. Стратегічна функція публічного управління є однією з ключових у системі забезпечення національної безпеки, оскільки саме вона визначає фундаментальні орієнтири, на основі яких формуються державна політика, механізми реагування на загрози та довгострокові напрями розвитку держави. Зміст цієї функції полягає у здатності органів публічної влади не лише реагувати на наявні виклики, а й завчасно формувати комплексні підходи до їх попередження та нейтралізації. Одним із головних проявів стратегічної функції є розроблення системи концептуальних документів, які визначають державну політику у сфері національної безпеки.

Стратегічні документи виконують функцію обов'язкової рамки для діяльності органів виконавчої влади, сектору безпеки і оборони та органів місцевого самовряду-

вання, забезпечуючи їхню узгодженість і спрямованість на досягнення єдиних цілей. Другим важливим компонентом стратегічної функції є встановлення державою довгострокових пріоритетів і орієнтирів, які визначають логіку розвитку сфери безпеки.

Довгострокові цілі не обмежуються вузько секторальним виміром, адже вони охоплюють взаємопов'язані сфери: соціальну політику, публічне управління, економіку, оборону, зовнішню політику. Це дозволяє розглядати національну безпеку як комплексну категорію, що залежить від послідовного та передбачуваного стратегічного розвитку усієї держави. Функція визначення пріоритетів є ключовою також для формування бюджету безпеки: саме стратегічні орієнтири дозволяють раціонально розподіляти ресурси, уникати дублювання функцій різних органів, підвищувати ефективність державної політики.

Регуляторна функція публічного управління у сфері національної безпеки полягає у формуванні нормативно-правових засад, що визначають організацію, зміст і порядок діяльності суб'єктів безпекової системи. Належне нормативне регулювання є фундаментальною умовою ефективності системи національної безпеки, оскільки воно визначає розмежування повноважень, відповідальність інституцій та механізми їхньої взаємодії. Ключовим проявом регуляторної функції є створення та удосконалення нормативно-правової бази, яка регулює відносини у сфері національної безпеки.

Правове забезпечення виступає основою для діяльності Збройних Сил, розвідувальних органів, сил цивільного захисту, правоохоронних структур та органів публічної влади, що гарантує легітимність їхніх дій і створює умови для прозорого та підзвітного функціонування. Другим важливим елементом регуляторної функції є визначення стандартів, правил та процедур, які регламентують діяльність усіх органів, задіяних у сфері національної безпеки. Отже, становлення стандартів забезпечує необхідний рівень передбачуваності та уніфікації процесів, що підвищує ефективність роботи безпекових інституцій і сприяє дотриманню принципів законності, пропорційності та відповідальності.

Координаційна функція публічного управління виступає однією з центральних складових системи забезпечення національної безпеки, оскільки ефективність державної політики у цій сфері залежить від здатності різних органів влади діяти узгоджено та синхронно. У сучасних умовах, коли безпекові загрози носять комплексний характер і охоплюють військову, економічну, інформаційну, кібернетичну та соціальну сфери, роль координації стає стратегічно важливою для забезпечення стабільності та стійкості державних інституцій [1]. Сутність координаційної функції полягає у формуванні єдиного управлінського простору, в межах якого органи виконавчої влади, сектор безпеки та оборони, а також органи місцевого самоврядування здійснюють діяльність у взаємозв'язку, уникаючи дублювання функцій і конфліктів компетенцій. Координація передбачає узгодження планів, норм і процедур реагування на загрози, організацію спільних заходів та оперативний обмін інформацією між суб'єктами безпеки.

Оперативно-управлінська функція публічного управління є однією з ключових у системі забезпечення національної безпеки, оскільки саме вона забезпечує здатність держави швидко реагувати на різноманітні загрози та надзвичайні ситуації, мінімізуючи їхні негативні наслідки для суспільства та інституційної стійкості держави. У сучасних умовах комплексних викликів ця функція набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує безперервність функціонування державних органів та ефективність прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях. Ключовим компонентом антикризової функції є організація реагування на загрози та надзвичайні ситу-

ації, що передбачає систему раннього виявлення потенційних ризиків, оцінку їхньої загрози, розробку алгоритмів оперативного реагування та забезпечення скоординованих дій усіх залучених структур. Такий підхід дозволяє оперативно нейтралізувати загрози, зменшити шкоду та зберегти стабільність соціально-політичного та економічного середовища. Другим важливим аспектом є управління кризами, мобілізація ресурсів та оперативне прийняття рішень, шо включає планування і реалізацію заходів з управління кризовими подіями, мобілізацію матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів, а також забезпечення взаємодії між центральними органами виконавчої влади, силами безпеки та оборони, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами. Оперативне прийняття рішень у цих умовах забезпечує швидке коригування дій та адаптацію до змінної ситуації, підвищуючи ефективність реагування та зменшуючи ризики повторних кризових явищ.

Контрольна та наглядова функція публічного управління у сфері національної безпеки спрямована на забезпечення ефективності діяльності державних інституцій, узгодженості їхніх дій із стратегічними цілями та пріоритетами державної політики. Вона дозволяє вчасно виявляти недоліки у функціонуванні системи безпеки, оцінювати ефективність заходів та прийнятих рішень, а також забезпечує відповідність діяльності суб'єктів безпеки встановленим правовим нормам і стандартам. Складовою цієї функції є постійне спостереження за динамікою безпекових показників, виявлення потенційних ризиків і загроз, аналіз оперативної та стратегічної інформації. Моніторинг дозволяє оцінити рівень готовності державних органів реагувати на кризові ситуації, визначити слабкі місця у системі безпеки та сформувати рекомендації щодо їх усунення. Контроль включає регулярну оцінку результативності дій органів виконавчої влади, силових структур, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів, відповідальних за забезпечення національної безпеки. Це передбачає аналіз виконання поставлених завдань, досягнення стратегічних цілей, раціональне використання ресурсів та дотримання процедурної дисципліни. Наглядова складова функції спрямована на перевірку відповідності діяльності суб'єктів безпеки затвердженим державним стратегіям, нормативно-правовим актам та стандартам. Вона гарантує, що рішення та дії органів влади не виходять за межі правових повноважень і спрямовані на досягнення спільних цілей у сфері національної безпеки.

Аналітична функція публічного управління у сфері національної безпеки має стратегічне значення, оскільки забезпечує обґрунтованість прийняття управлінських рішень та формує інформаційно-аналітичну основу для прогнозування розвитку загроз і кризових ситуацій. Вона дозволяє державі своєчасно оцінювати ризики, ідентифікувати потенційні загрози та розробляти ефективні сценарії реагування. Аналітична функція передбачає систематичне вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на безпеку держави. Це включає визначення рівня загроз у військовій, економічній, інформаційній, соціальній та кібернетичній сферах, оцінку їхнього потенційного впливу на стабільність державних інституцій та життєво-важливі інтереси громадян. Результати такого аналізу є основою для розробки стратегічних та тактичних заходів у сфері національної безпеки. Аналітична функція забезпечує підготовку та надання управлінцям достовірної, систематизованої та своєчасної інформації. Це дозволяє органам публічної влади приймати рішення на основі комплексної оцінки ситуації, враховувати можливі ризики та оптимально розподіляти ресурси. Інформаційно-аналітична підтримка охоплює як стратегічний, так і оперативний рівні управління, що підвищує ефективність функціонування системи безпеки. Важливою складовою аналітичної функції є прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Воно передбачає моделювання потенційних кризових си-

туацій та наслідків реалізації різних загроз, оцінку ймовірності їхнього настання та розробку рекомендацій щодо превентивних заходів. Прогностичний аналіз дозволяє підвищити гнучкість та адаптивність державних структур у реагуванні на динамічні зміни у безпековому середовищі.

Комунікаційна функція публічного управління у сфері національної безпеки відіграє критично важливу роль у формуванні ефективної взаємодії між державою та суспільством, а також у забезпеченні прозорості і підзвітності діяльності органів влади. Вона спрямована на донесення до громадян актуальної інформації щодо державної політики безпеки, а також на організацію координації з міжнародними партнерами та засобами масової інформації. Комунікаційна функція передбачає системне інформування населення про стратегічні цілі, пріоритети та конкретні заходи у сфері національної безпеки. Це включає формування зрозумілих повідомлень про ризики та загрози, пояснення мотивів прийнятих рішень та інформування про дії органів влади у кризових ситуаціях. Своєчасна та достовірна інформація сприяє підвищенню рівня довіри громадян до держави та зміцненню соціальної стабільності.

Джерела

1. *Клочко О., Семенець-Орлова І.* Національна безпека: український вимір. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління.* 2022. 2 (62), 66–75.
2. *Klymenko N.* Improving the quality of competence formation related to public administration aspects of national security among the applicants of higher education. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2022. 8. 91-97. 10.30525/2256-0742/2022-8-2-91-97.

М. М. РУСИНЮК

кандидат наук з державного управління,
докторант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом,

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Життєздатність країни в таких умовах безпосередньо залежить від її здатності оперативно адаптуватися до кризових явищ, мінімізувати потенційні втрати, забезпечувати безперервність функціонування та швидко відновлювати функціональну цілісність ключових сфер життєдіяльності.

Суть стійкості полягає у спроможності суспільства в партнерстві з владою долати різного спрямування кризи та конфлікти з мінімальними втратами та можливістю швидкого відновлення. Стійкість пов'язана з суспільною довірою та спроможністю до самоорганізації [4, с. 68].

У наукових підходах національна стійкість розглядається у двох вимірах: по-перше, як комплексна інтегрована здатність держави та суспільства, що стратегічно організована системою публічного управління, ефективно протистояти кризовим яви-

щам і загрозам, оперативно адаптуватися та швидко відновлювати функціональну цілісність основних сфер, забезпечуючи при цьому безперервність їхньої діяльності. По-друге, вона виступає механізмом, що визначає операційну ефективність виживання та відновлення держави у кризових ситуаціях, що передбачає імплементацію інституціоналізованої взаємодії між суб'єктами публічного управління, приватного сектору та громадянського суспільства [7, с. 50].

Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що національна стійкість — це комплексне поняття, яке інтегрує безпекові аспекти, врахування ризиків, ефективне подолання та загалом оптимальне розв'язання проблем економічного, екологічного, культурного, політичного та соціального спрямування. Безперечним є той факт, що національна стійкість у воєнний та повоєнний період вирізнятиметься, однак спільним є оптимальний розвиток суспільства та держави і безпека на всіх рівнях [3, с. 61].

Зі свого боку, дослідження сучасного вітчизняного досвіду доводить, що національна стійкість держави характеризується трьома ключовими можливостями: безперебійно функціонувати, адаптуватися до негативних впливів та змін умов; витримувати неочікувані удари; швидко відновлюватися після руйнівних наслідків явищ чи дій будь-якого характеру до бажаного балансу [5, с. 15]. Проте в умовах повномасштабного вторгнення рф вразливою сферою національної стійкості постає соціальна згуртованість, оскільки значна частина українців були вимушені виїхати за кордон, інші перебувають в умовах тимчасової окупації, а деякі примусово депортовані агресором.

Національна та регіональна безпека України в умовах збройної агресії потребують комплексного й системного підходу, що поєднує конституційно-правові, інституційні та стратегічні механізми. Інтеграція категорій цивілізаційної безпеки, державної цілісності та інституційної резильєнтності створює концептуальний базис для адаптивних моделей регіонального розвитку, спроможних забезпечувати баланс між безпековими потребами, соціально-економічним розвитком територій, дотриманням прав людини [1, с. 103].

Стійкість та повноцінна організація відповідних рівнів, сегментів та блоків ефективної тотальної оборони в кожному регіоні й у кожній територіальній громаді повинна передбачати: 1) відповідну ідеологію; 2) індивідуальну та суспільну мораль, 3) ресурси (в тому числі фінансові та правові); 4) відповідальність і повноваження. Відповідальність та взаємний контроль особливо має стосуватися таких суб'єктів публічного управління, як органи управління територіальними громадами й регіональні органи публічного управління; Кабінет Міністрів України; Президент України [6, с. 31].

Зміцнення національної стійкості України потребує комплексного поєднання стратегічних комунікацій, правових гарантій, інституційних реформ і міжнародної інтеграції, що у сукупності формують базис задля дієвого протистояння багатовимірним сучасним викликам [2, с. 286].

Стійкість держави не може забезпечена бути виключно методами адміністративного характеру; її наріжним каменем постає синергетична взаємодія та партнерство між державним інституціями та громадянським суспільством, що ґрунтується на високому рівні взаємної довіри та здатності до самоорганізації.

Джерела

1. *Волощук О. Т.* Національна та регіональна безпека України в умовах збройної агресії: проблеми та правові механізми забезпечення регіонального розвитку в контексті ан-

тропоцентризму. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія "Юридичні науки"*. 2026. № 1 (95). С. 99–104.
2. *Запорожець Т. В.* Загрози національній стійкості та інструменти їх протидії в умовах сучасних викликів безпеки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 39. С. 276–288. DOI: 10.52058/2786-6300-2025-9(39)-276-288.
3. *Любчук В. В., Опейда Л. М.* Соціально-політичні аспекти національної стійкості як складової частини національної безпеки. *Acta securitatae volynienses*. 2025. № 6. С. 57–63. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-9385/2025-6-7
4. *Назаров М. С.* Національна стійкість України: від концептуальних засад до практичної реалізації. *Науковий журнал "Політикус"*. 2020. Вип. 2. С. 64–69. DOI https://doi.org/10.24195/2414-9616- 2020-2-64-69
5. *Уманців Ю., Шкуропадська Д.* Національна стійкість України в умовах воєнного стану. *Scientia fructuosa*. 2023. Т. 151. № 5. С. 4–19. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2023(151)01.
6. *Черленяк І., Токар М.* Системні загрози для безпеки, стійкості та виживання країни в умовах російсько-української війни. *Зб. наук. праць*. 2024. Вип. 2 (33). С. 19–38. DOI: 10.24144/2078-1431.2024.2(33).19–38
7. *Чуб І. В.* Концептуалізація категорії "національна стійкість" у публічному управлінні. *Публічне урядування*. 2025. Вип. 3 (44). С. 43–53.

Д. С. МАЗУРЕНКО
аспірант ОНП"Економіка"
Міжрегіональної Академії управління персоналом

КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні виклики у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), такі як невиконання контрагентами взаємних зобов'язань, низький рівень правової культури та невідповідність менеджменту етичним нормам, створюють критичні бар'єри для реалізації міжнародних контрактів. Це не лише погіршує ділову репутацію підприємств та знижує їх конкурентоспроможність, але й становить пряму загрозу їхній довгостроковій економічній стійкості.

У провідних українських компаніях, таких як Нафтогаз України, Укренерго, Укрзалізниця, Метінвест, ДТЕК системний підхід до впровадження сучасних стандартів ведення бізнесу передбачає впровадження комплаєнс, в тому числі комплаєнс-контролю типових бізнес-процесів підприємств.

В Україні Комплаєнс не є обов'язковим для бізнес-агентів за винятком юридичних осіб, визначених Законом України "Про запобігання корупції", зокрема для банківських установ, підприємств з великою часткою держвласності та підприємств, що беруть участь у державних закупівлях.

У той же час, в сфері зовнішньоекономічної діяльності поширеною вимогою є наявність в компанії програми комплаєнс, що реалізує наступні його політики:

- кодекс корпоративної етики чи корпоративної поведінки (Code of Ethics);
- регулювання конфлікту інтересів (Conflict of interest management policy);

- протидія шахрайству та корупції (Anti-Fraud Policy);
- управління інвестиціями (Fair Investment Policy);
- отримання та надання подарунків та відзнак (Gift policy);
- дотримання вимог міжнародних санкцій (Sanction Policy);
- протидія відмиванню коштів та фінансування тероризму (Fight against Money Laundering and Terrorism Financing);
- максимального наближення до клієнтів (Know Your Customer policy);
- забезпечення конфід-ті інформації (Privacy Policy /Data Protect Regulation);
- оподаткування (Fair Tax Policy);
- кредитування (Fair Lending Policy);
- постачання (Fair Purchasing policy);
- реалізація продукції (Fair Sales policy);
- інформування про порушення (Whistleblowing Policy);
- справедливе відношення до клієнтів (Treat Customer Fairly);
- китайської стіни (Chinese wall).

Складовою програми комплаєнс є комплаєнс-контроль, що в провідних компаніях інтегрується до системи управління бізнес-процесами (Business Process Management) та відповідає концепції досягнення мети організації через розробку, контроль процесів та їх безперервне вдосконалення [1, 2].

Комплаєнс-контроль починається з розробки документів та процедур, які регламентують діяльність компанії у відповідності з вимогами законодавства, забезпечують запобігання ризикам, протидію корупції, розвиток культури управління та встановлення етичних норм поведінки співробітників [3].

Особлива увага приділяється підсистемі внутрішнього контролю, що адекватно відслідковує, оцінює та керує комплаєнс-ризиками, які загрожують функціонуванню підприємства, встановлює чіткі стандарти та правила роботи, постійний нагляд за виконанням розроблених процедур.

Надзвичайно висока ціна ризиків у зовнішньоекономічній діяльності пояснюється необхідністю враховувати вимоги як вітчизняного, так і зарубіжного законодавства відносно норм та правил ведення бізнесу. Серед них виділяють розроблену ООН Антикорупційну програму по комплаєнсу та етиці бізнесу, Конвенцію ОЕСР про боротьбу з підкупом іноземних державних посадових осіб в міжнародних ділових операціях та Керівництво з практики в сфері внутрішнього контролю, етичних норм та комплаєнсу, американські Акт про корупцію за кордоном (FCPA) та Закон Сарбейнза-Окслі (SOX) і Закон Додда-Фрэнка, Закон Великої Британії про хабарництво (UK Bribery Act), що мають екстериторіальну дію.

Система внутрішнього контролю реалізує функцію запобігання ризикам шляхом:

- виявлення, класифікації та обліку ризиків;
- кількісної оцінки ймовірності виникнення та можливих наслідків;
- моніторінгу ефективності управління ризиками;
- участі в розробці заходів по зниженню рівня ризиків, розробці рекомендацій та внутрішніх документів по управлінню ризиками;
- виявлення конфлікту інтересів в діяльності організації та її працівників;
- аналізу показників динаміки зауважень клієнтів та дієвості запроваджених заходів;
- аналізу економічної доцільності аутсорсинга послуг та використання підрядних організацій;
- розробці внутрішніх документів, що направлені на протидію комерційному підкупу та корупції;

- розробці документів та організації заходів по впровадженню норм корпоративної поведінки та професійної етики;
- виконанні інших функцій, що запобігають ризикам та передбачені внутрішніми документами організацій.

Як показує досвід аудиторських перевірок ключовими бізнес-процесами, що вимагають постійного внутрішнього контролю, є наступні:

- закупівля товарів;
- реалізація товарів та послуг;
- касове обслуговування, готівкові та карткові розрахунки;
- розрахунок компенсацій за відрядження;
- розрахунки витрат та підготовка рахунків;
- облік та управління засобами виробництва.

Типові порушення вказаних бізнес-процесів включають:

- невиконання стандартних управлінських процедур;
- непрозоре ведення документації, коли відсутні важлива ділова інформація та бухгалтерські документи;
- перевищення встановлених повноважень при прийнятті рішень;
- порушення принципу "чотирьох очей", коли одноосібно приймаються та оформлюються рішення, які передбачають участь декількох працівників;
- недоліки в системі автоматизованої обробки інформації, що допускає помилкові розрахунки та використання неправдивої інформації;
- відсутність баз даних відносно клієнтів, що унеможливлює оцінку їх ділової репутації, кредитоспроможності, конкурентоздатності і т. ін.;
- недосконалий контроль витрат, що веде до непрозорого та нецільового використання коштів.

Приклад запропонованої системи комплаєнс-контролю в компанії універсального для всіх підприємств бізнес-процесу закупівлі товарів та послуг забезпечує управління ризиками, що впливають на виконання виробничих завдань, фінансовий стан та ділову репутацію підприємства.

Система охоплює всі етапи процесу закупівель: планування закупки; вибір постачальника; оформлення замовлення та підписання контракту; реалізація контракту. Її впровадження дозволяє мінімізувати втрати, покращити фінансові результати та підвищити конкурентоспроможність компанії.

Джерела

1. *Бойчук Н. Я.* Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України / Н. Я. Бойчук, В. В. Орел. *Зб. наук. праць Національного технічного університету "КПІ"*. 2016. Вип. 17. С. 173–180.
2. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : [монографія] / [Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін та ін.]. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2011. 240 с.
3. *Josef Wieland, Roland Steinmeyer, Stephan Grüninger,* (2015) Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. Erich Schmidt Verlag, 44–47.

А. В. ДАКАЛ

д-р наук з держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та соціальних наук
ПрАТ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", Київ

Томаш МІХАЛЬСЬКІ

д-р наук з держ. упр., проф., професор кафедри політичної географії,
Інститут соціальних наук Гданського Університету, Гданськ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ ЗАВДЯКИ ЗМІЦНЕННЮ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНЦІВ

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) визначає здоров'я як "стан повного фізичного, душевного і соціального благополуччя, а не тільки як відсутність хвороб і фізичних дефектів" [1]. Здоров'я вважається першорядною життєвою цінністю, найбільшим багатством і найвищим благом як окремої особистості зокрема, так і всієї країни загалом. Отже, перед суспільством стоїть стратегічна мета — пошук шляхів удосконалення процесу збереження, зміцнення та формування здоров'я кожної особистості: представників юного покоління і підтримка стабільного здоров'я дорослих. Тож, одним з пріоритетних завдань держави та органів влади, як визначають знані експерти галузі О. В. Набхан та Р. О. Моісеєнко: "охорона здоров'я населення повинна займати пріоритетне місце в державному управлінні та політиці країни, шляхом затвердження концепції безперервного вдосконалення національної системи охорони здоров'я та комплексної стратегії її розвитку" [2, *112*]. Ключовим завданням системи охорони здоров'я є "розробка механізмів, спроможних забезпечити реалізацію кожним громадянином і людиною свого конституційного права на охорону здоров'я, медичну допомогу й медичне обслуговування, яке не можна скасувати, оскільки всі права та свободи людини є невідчужуваними й непорушними" [3, *35*].

Для цього, окрім створення і реалізації законодавчої бази, важливими є правова обізнаності та правова культура громадян. Саме, для того, щоб вправно користуватися своїми правами, громадянину держави необхідно їх знати. Відомий фахівець у галузі медичного права професор С. Г. Стеценко, розглядаючи загальну структуру медичної діяльності, назвав відносини, які виникають у різних напрямах сфери охорони здоров'я, медичними правовідносинами.

Всі громадяни держави добре знають, що Конституція України гарантує кожному право на охорону здоров'я, яка забезпечується системною діяльністю державних та інших організацій. Про це сказано в статті 283 Цивільного кодексу України та в статті 6 Основ законодавства України про охорону здоров'я (далі "Основи"). Таке ж право мають і іноземці або особи без громадянства, які на законних підставах перебувають на території України, тому що права пацієнтів не мають кордонів.

Але мало кому відома стаття 10 Основ, в якій сказано, що відповідно до вимог громадяни України зобов'язані піклуватись про своє здоров'я та здоров'я дітей, не шкодити здоров'ю інших громадян; у передбачених законодавством випадках проходити профілактичні медичні огляди і робити щеплення; надавати невідкладну

допомогу іншим громадянам, які знаходяться у загрозливому для життя і здоров'я стані.

Найчастіше на практиці застосовуються наступні права пацієнтів, які визначені нижче вказаними статтями Основ. Згідно з частиною першою статті 34 та статтею 38 визначено, що пацієнт має право на вільний вибір лікаря та вибір методів лікування, а також — право вимагати заміни лікаря. Стаття 35 передбачає, що первинна лікувально-профілактична допомога подається переважно за територіальною ознакою. Право на отримання достовірної і повної інформації про стан свого здоров'я регулюється статтею 39 Основ та статтею 285 Цивільного кодексу України. Право на таємницю про стан свого здоров'я, про факт звернення за медичною допомогою, про поставлений діагноз, а також про відомості, які були отримані при медичному обстеженні затверджено статтями 391 Основ та 286 Цивільного кодексу. Таємниця про стан здоров'я відноситься до персональних даних, які охороняються Законом (згідно зі статтею 23 Закону України "Про інформацію").

В результаті проведеного аналізу виокремлено статті Основ та Цивільного кодексу України, які гарантують охорону прав громадян нашої держави та тих іноземців, які на законних підставах перебувають на її території, а також законодавчі акти, що забезпечують етичні взаємовідносини між лікарем та пацієнтом.

Тож, можна зробити наступні висновки після опрацювання вищевказаних нормативно-правових документів, визначені права пацієнтів, які найчастіше застосовуються на практиці:

- громадяни України та іноземці, які на законних підставах перебувають на території, мають право на охорону здоров'я і захищені з боку держави Конституцією України та законом за рахунок системної діяльності державних організацій, які організовують комплексну взаємодію медичних закладів;
- державою регламентовано дотримання етичних норм взаємовідносин між лікарем та пацієнтом на базі вищевказаних статей законодавства України;
- пацієнт може бути впевнений у конфіденційності не лише діагнозу, але й самого факту звернення до лікаря, що певною мірою є ґарантією права особи на приватне життя.

В контексті трансформаційних процесів, пов'язаних із імплементацією медичної реформи за європейськими стандартами, кардинальне вдосконалення механізмів державного управління у галузі охорони здоров'я відповідно до європейських критеріїв має стати ключовим каталізатором прискорення процесів євроінтеграції. Незважаючи на те, що руйнівна війна, яка розв'язана російською федерацією проти України, завдала значного удару по національній системі надання медичних послуг і змусила відкласти заплановані реформи та екстрено перевести цю систему на функціонування в умовах воєнного стану. Та все ж таки, українські лікарі, медичні заклади і керівні органи продемонстрували надзвичайну стійкість і зразкову ефективність, успішно вирішуючи надскладні завдання оперативного реагування та надання допомоги численним постраждалим серед військовослужбовців і цивільного населення. Охороноздоровча система має потенціал стати ефективною та доступною, здатною підвищити рівень і якість життя громадян і надавати послуги відповідно до високих міжнародних стандартів на всіх без винятку рівнях медичної допомоги. Як стверджує Н. Дідик "перед системою охорони здоров'я України стоять серйозні виклики, реагування на які потребує удосконалення державної політики та модернізація механізмів публічного управління галуззю. Фундаментальним принципом, базовою засадою цих трансформаційних процесів має залишитись збереження здоров'я населення, подолання депопуляції, вжиття всіх заходів щодо запобіган-

ня знищення української нації" [4, *202*]. Відтак державна політика у сфері охорони здоров'я в Україні має спрямовуватися на підвищення рівня здоров'я, поліпшення якості життя і збереження генофонду народу.

Джерела

1. Преамбула до Конституції Всесвітньої організації охорони здоров'я, затверджена на Міжнародній конференції з питань охорони здоров'я, Нью-Йорк, 19-22 червня 1946 року; підписана 22 липня 1946 року представниками 61 країни (Архівні документи Всесвітньої організації охорони здоров'я, №. 2, стор. 100), введена в дію 7 квітня 1948 року.
2. *Набхан О. В., Моісеєнко Р. О.* Державне управління сферою охорони здоров'я як складова соціальної безпеки держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 110–116. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.5.110
3. *Лаврентій Д. С.* Європейська політика у сфері публічного здоров'я: орієнтири для України. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 9(19). С. 606–624. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-606-624
4. *Дідик Н. Д.* Здоров'я населення в ієрархії національних інтересів та сталого розвитку України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 3(32). С. 194–205. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-2(32)-194-205

Н. В. ЖИТНИК

канд. пед. наук,
Західнодонбаський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Павлоград

Р. М. АБДУЛОВ

канд. пед. наук,
Західнодонбаський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Павлоград

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АКАДЕМІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ЗВО

Сучасні виклики, що постають перед системою вищої освіти України, зумовлюють необхідність оновлення механізмів управління закладами вищої освіти (ЗВО). Йдеться про академічний менеджмент, який поєднує класичні принципи адміністрування зі специфікою освітньої сфери. Академічний менеджмент охоплює такі напрями, як створення безпечного освітнього середовища, постійний розвиток освітніх програм, модернізація освітніх процесів та забезпечення якості надання освітніх послуг, формування академічної культури учасників освітнього процесу та її важливої складової — академічної доброчесності тощо.

Аналіз наукової літератури дозволяє визначити академічний менеджмент як систему управління освітніми та науковими процесами у закладах вищої освіти, яка спрямована на забезпечення якості освіти, ефективне використання інтелектуальних ресурсів та підвищення конкурентоспроможності навчального закладу. Його розвиток вимагає не лише нормативної підтримки, а й впровадження конкретних практичних рішень на рівні структурних підрозділів і окремих керівників [1; 2].

Дослідженню теоретичних засад освітнього менеджменту присвячені напрацювання вітчизняних науковців В. Андрущенка, Г. Єльнікової, М. Братко, В. Кременя, В. Лугового, С. Шевченка. Різні аспекти управління вищим навчальним закладом розкрито у публікаціях дослідників О. Гончар, Л. Даниленко, І. Звєрєвої, Н. Ларіної, М. Панчук, О. Слюсаренко та інших.

Наша публікація спрямована на висвітлення практичних аспектів розвитку академічного менеджменту в регіональному закладі вищої освіти, який має свої особливості та умови діяльності.

Дослідження особливостей управління в закладах вищої освіти свідчать про певні відмінності освітнього менеджменту від бізнес-менеджменту. До таких відмінностей слід віднести подвійну мету діяльності, яка поєднує економічну ефективність з академічними цінностями (якість знань та наукові досягнення). Інша відмінність полягає в особливості управління інтелектуальним капіталом та творчими особистостями (викладачами, вченими), які мають високу потребу в автономії, керуються внутрішньою мотивацією та володіють унікальними знаннями. Отже виникає необхідність балансувати між суворими стандартами та правом викладача на власну методику і науковий пошук. Слід відмітити, що вишах багато рішень приймаються не одноосібно, а через вчені, методичні ради, комітети та самоврядування. До відмінностей віднесемо і особливий статус здобувача освіти, який є одночасно споживачем послуг і результатом роботи академічної спільноти [2; 3].

Аналіз практичного досвіду діяльності регіональних закладів вищої освіти доводить, що в полі зору керівництва мають бути такі практичні аспекти розвитку академічного менеджменту [4]:

1. Розробка стратегії розвитку закладу вищої освіти з врахуванням тенденцій модернізації й реформування вітчизняної вищої школи, запитів регіонального ринку праці, соціально-економічних особливостей діяльності місцевих громад, можливостей кадрового потенціалу закладу освіти тощо.
2. Оновлення управлінських механізмів розвитку освітнього середовища закладу вищої освіти через розробку та впровадження сучасних організаційних моделей управління якістю освітніх послуг, стимулюванням дослідницької діяльності, формуванням корпоративної культури та активізації студентських ініціатив та самоврядування.
3. Розширення зв'язків з громадськими організаціями, стейкхолдерами, органами місцевого самоврядування з метою розвитку освітніх програм професійної підготовки майбутніх фахівців, залучення студентів до участі в проєктах, розширення баз практики та можливостей працевлаштування.
4. Формування академічної доброчесності всіх учасників освітнього процесу з метою забезпечення довіри до результатів освітньої діяльності та наукових досягнень.
5. Професійний розвиток викладацького складу кафедр ЗВО (фаховий саморозвиток, педагогічна майстерність, підвищення рівня цифрової грамотності, вивчення та впровадження зарубіжного досвіду формування загальноакадемічних та фахових компетентностей здобувачів вищої освіти.

Отже, академічний менеджмент — це система стратегічного та операційного управління освітнім середовищем закладу вищої освіти, практична реалізація якого дозволяє забезпечити якість освіти, академічну свободу та конкурентоздатність ЗВО. Ефективний розвиток академічного менеджменту вимагає поєднання стратегічного бачення та системної реалізації прикладних інструментів управління.

Джерела

1. *Братко М.* Управління освітнім середовищем вищого навчального закладу: сутність поняття. *Освітологія*. 2014. Вип. 3. С. 81–88.
2. *Гончар О., Діхаміндже І.* Управління змінами у закладах вищої освіти України в умовах євроінтеграції з врахуванням криз та забезпечення вимог сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2025, № 2, С. 669–675.
3. *Даниленко Л., Ларіна Н. Заворітня Г.* Тенденції та перспективи управління вищою освітою відповідно до сучасних запитів держави, суспільства і ринку праці. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13. № 4. С. 22–28.
4. *Житник Н. В., Абдулов Р. М.* Освітнє середовище в системі забезпечення якості освіти (регіональний аспект). *Соціально-економічні проблеми регіонального розвитку*: зб. матеріалів XVIII Міжрегіональної науково-практ. конф. (14 листопада 2019 року). Павлоград: ІМА-прес, 2019. С. 11–19.

Д. О. ЗГУРА

здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти,
кафедра публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

РОЗВИТОК ПАРТНЕРСТВА МІЖ ДЕРЖАВОЮ ТА БІЗНЕСОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

У сучасному світі держави постійно стикаються з різноманітними викликами та загрозами. Це можуть бути економічні кризи, війни, пандемії, інформаційні атаки, енергетичні проблеми та природні катастрофи. Для України питання національної стійкості стало особливо актуальним через повномасштабну війну та необхідність швидкого відновлення держави. У таких умовах важливу роль відіграє ефективна співпраця між державою та бізнесом, оскільки саме вона дозволяє об'єднати ресурси, можливості та зусилля для подолання кризових ситуацій [2].

Національна стійкість — це здатність держави, суспільства та економіки протистояти загрозам, адаптуватися до складних умов і швидко відновлюватися після криз. Вона охоплює економічну, соціальну, інформаційну, енергетичну та безпекову сфери. Для забезпечення стійкості важливою є взаємодія між органами державної влади, місцевим самоврядуванням, громадянським суспільством і приватним сектором. Саме бізнес забезпечує економічну стабільність, створює робочі місця та підтримує функціонування держави навіть у кризових умовах [7].

Одним із головних механізмів співпраці між державою та бізнесом є державно-приватне партнерство. Відповідно до Закону України "Про державно-приватне партнерство", це співробітництво між державою, органами місцевого самоврядування та приватними підприємствами для реалізації суспільно важливих проєктів. Така співпраця здійснюється на договірній основі та дозволяє залучати інвестиції, сучасні технології та управлінський досвід бізнесу для розвитку країни [1].

Державно-приватне партнерство активно використовується у багатьох сферах суспільного життя. Найчастіше це транспортна інфраструктура, енергетика, меди-

цина, освіта, цифровізація та житлово-комунальне господарство. Завдяки співпраці з бізнесом держава може швидше реалізовувати важливі інфраструктурні проєкти навіть за умов обмеженого бюджету. Крім того, приватний сектор часто впроваджує інноваційні технології та сучасні методи управління, що підвищує ефективність державних проєктів [1].

Після початку повномасштабної війни роль бізнесу у забезпеченні національної стійкості значно зросла. Багато українських компаній почали активно підтримувати Збройні Сили України, забезпечувати гуманітарну допомогу населенню, закуповувати техніку, медикаменти та продукти харчування. Частина підприємств переорієнтувала своє виробництво на потреби оборони. Це показало, що бізнес є не лише економічною складовою держави, а й важливим елементом системи національної безпеки [3].

Важливе значення для національної стійкості має економічна стабільність держави. Саме бізнес забезпечує надходження податків до бюджету, створює робочі місця та підтримує економічну активність навіть у складних умовах. Якщо підприємства продовжують працювати, держава має можливість фінансувати соціальні програми, освіту, медицину та оборону. Тому підтримка підприємництва та створення сприятливих умов для розвитку бізнесу є одним із пріоритетів державної політики [6].

Особливу роль у зміцненні національної стійкості відіграють цифрові технології та інновації. Співпраця держави з IT-компаніями дозволила Україні активно розвивати електронне урядування та цифрові державні послуги. Одним із найуспішніших прикладів є створення платформи "Дія", яка значно спростила доступ громадян до адміністративних послуг та підвищила ефективність державного управління. Цифровізація також допомагає забезпечувати прозорість діяльності влади та покращує комунікацію між державою і громадянами [2].

Не менш важливим напрямом співпраці між державою та бізнесом є забезпечення енергетичної стійкості країни. Через масовані атаки на енергетичну інфраструктуру Україна зіткнулася з необхідністю швидкого відновлення електромереж та енергетичних об'єктів. У цьому процесі важливу роль відіграють приватні компанії, які допомагають постачати обладнання, проводити ремонтні роботи та впроваджувати альтернативні джерела енергії. Така співпраця сприяє стабільному забезпеченню населення електроенергією та підвищує енергетичну безпеку держави [5].

Партнерство держави та бізнесу має також важливий соціальний аспект. Багато компаній реалізовують програми корпоративної соціальної відповідальності, допомагають внутрішньо переміщеним особам, підтримують медичні заклади, освітні установи та місцеві громади. Соціально відповідальний бізнес сприяє формуванню довіри між державою, підприємцями та суспільством. Саме високий рівень суспільної довіри та згуртованості є важливою умовою національної стійкості [2].

Попри позитивні результати співпраці між державою та бізнесом, в Україні існують і певні проблеми у розвитку державно-приватного партнерства. Серед них можна виділити бюрократичні процедури, нестабільність законодавства, корупційні ризики та недостатній рівень довіри між владою і підприємцями. Також проблемою залишається недостатній захист інвесторів та складність реалізації довгострокових інфраструктурних проєктів. Через це частина інвесторів не готова вкладати кошти у великі державні проєкти [4].

Для покращення співпраці між державою та бізнесом необхідно вдосконалювати законодавство, забезпечувати прозорість діяльності органів влади, спрощувати умови ведення бізнесу та підтримувати інвестиційну діяльність. Важливим є також розвиток антикорупційних механізмів і підтримка малого та середнього бізнесу. Лише

за умов чесної та відкритої співпраці можна досягти ефективного розвитку державно-приватного партнерства та забезпечити високий рівень національної стійкості [1].

Отже, партнерство між державою та бізнесом є важливою складовою забезпечення національної стійкості України. У сучасних умовах така співпраця допомагає зміцнювати економіку, підтримувати соціальну стабільність, розвивати інновації та ефективно реагувати на кризові ситуації. Особливо важливою роль бізнесу стала під час війни, коли приватний сектор активно долучився до підтримки держави та суспільства. У майбутньому розвиток ефективної взаємодії між державою та бізнесом стане однією з основ успішного відновлення та сталого розвитку України [2].

Джерела

1. Закон України "Про державно-приватне партнерство".
2. Офіційне інтернет-представництво Президента України: Закон №2404–VI.
3. Стаття 1. Визначення та ознаки державно-приватного партнерства.
4. Стаття 7. Об'єкти державно-приватного партнерства.
5. Стаття 18. Державна підтримка державно-приватного партнерства.
6. Структура Закону України "Про державно-приватне партнерство".
7. Картка документа Закону України "Про державно-приватне партнерство".

О. Ю. АЛЬОШИН

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

ВПЛИВ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ТА ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ НА НАЦІОНАЛЬНУ СТІЙКІСТЬ У КРИЗОВИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ

В умовах глобальних трансформацій під час окремих кризових періодах питання забезпечення стійкості ланцюгів постачання набуває особливої актуальності. Для України ця проблема є не лише економічною, а й стратегічною, адже вона безпосередньо пов'язана із забезпеченням функціонування держави в умовах воєнного стану, відновленням економіки та підтримкою критичної інфраструктури. Повномасштабне вторгнення у 2022 році призвело до глибоких порушень у функціонуванні виробничих і логістичних систем, що вимагає перегляду традиційних підходів до управління ланцюгами постачання. Водночас система публічних закупівель все більше стає важливим механізмом державного впливу на їх стабілізацію.

В Україні повномасштабна війна призвела до масштабних збоїв у функціонуванні ланцюгів постачання, було втрачено контроль над низкою стратегічних транспортних об'єктів та значно зменшено доступ до традиційних транспортних маршрутів. Транспортні системи зазнали значних збоїв, адже 70 % експортної продукції України перевозилося морськими маршрутам. Великі українські порти були закриті, контейнерні перевезення призупинилися, а значні вантажі застрягли в портах інших країн. Відновити їх роботу вдалось лише частково. Так, наприклад, 95 % експорту

зерна України зазвичай проходили через порти Чорного моря (Одеса, Маріуполь, Миколаїв і Херсон), які були заблоковані, окуповані або пошкоджені. Альтернативні експортні маршрути стикалися з серйозними викликами, зокрема різна ширина систем залізничної колії між Україною та ЄС обмежують пропускну здатність залізниці як альтернативу морському транспорту [4].

За оцінками аналітиків, у 2022 році обсяг промислового виробництва в Україні знизився майже в два рази, що стало наслідком руйнування інфраструктури, дефіциту енергоресурсів та порушення постачання сировини [4]. Крім того, блокування морських портів значно ускладнило зовнішньоекономічну діяльність. У таких умовах українські підприємства використали наступні стратегії адаптації: 1) диверсифікація: часткова переорієнтація на інший транспорт (повне закриття авіа та значне скорочення морських перевезень); 2) співпраця міжгалузева: партнерство залізниць, логістичних і поштових операторів; 3) кооперація: розвиток альтернативних маршрутів, коли морські порти були заблоковані; 4) створення логістичних хабів поблизу митних переїздів для оптимізації маршрутів; 5) локалізація виробництва; 6) впровадження подвійного постачання. Станом на 2025 рік понад 68 % підприємств перейшли до моделі подвійного постачання, що дозволяє суттєво знизити ризики перебоїв [4]. Більше того, міжнародні дослідження підтверджують, що війна в Україні спричинила системні збої у ключових секторах глобальної економіки — продовольчому секторі, енергетиці та логістиці, що призвело до значного зростання цін і дефіциту ресурсів [4; 6].

У таких умовах прозорі публічні закупівлі можуть стати інструментом управління стійкістю економіки України адже вони відіграють ключову роль у забезпеченні функціонування критично важливих секторів економіки.

Покращити компроміс між швидкістю реагування та контролем закупівель може цифрова трансформація, що є одним із головних інструментів забезпечення стійкості ланцюгів постачання. Інструментом реалізації такої трансформації стала система Prozorro. Вона створює єдину цифрову екосистему, яка забезпечує відкритість та прозорість процесів завдяки принципу “усі бачать усе”, що дозволяє зменшити корупційні ризики та підвищити ефективність використання бюджетних коштів [1; 2].

Економічний ефект від впровадження Prozorro є суттєвим [2; 3]:

1. Значно зросла кількість учасників закупівель: кількість вітчизняних комерційних фірм, які беруть участь у тендерах на державні контракти з 2014 по 2024 рік зросла у 10 разів (до 150 000).
2. Економія державних коштів: Prozorro заощадив понад 8,7 мільярда доларів США державних коштів з моменту свого запуску. У 2021 році державні закупівлі становили приблизно 13–15 % ВВП України. До 2023 року Prozorro централізував розподіл майже 80 % коштів державних закупівель.
3. Збільшилась конкуренція на ринку, що покращує його ефективність: у 2024 році було проведено понад 3,6 мільйона тендерних процедур. Prozorro в середньому включав нових постачальників. 2,38 учасників на тендерну процедуру у 2024 році – вище середнього показника по ЄС. Рівень успішності закупівель зріс з 60 % у 2022 році до 68 % у 2023 році.

Основними перевагами такої цифровізації є: доступ до даних у режимі реального часу; автоматизація процедур; підвищення прозорості; аналітика для прийняття рішень [1]. Більше того, з 2022 року Prozorro розширила свою діяльність та почала охоплювати ширше коло політичних тем. Одним із нових секторів стали закупівлі оборонного обладнання та озброєння для української армії, що вже довело зниження закупівельної ціни на дрони на 30 % . Післявоєнні закупівлі для відбудови є ще одні-

єю важливою сферою, де Prozorro моє бути використано в майбутньому. Відігріваючи важливу перевагу прозорого розміщення тендерів для міжнародних партнерів та донорів, залучених до реконструкції [5]. Завдяки використанню відкритих даних та AI-інструментів державні органи зможуть оперативно реагувати на зміни та прогнозувати ризики. Це особливо важливо в умовах невизначеності та криз [7].

Стійкість ланцюгів постачання значною мірою залежить від ефективної взаємодії між державою та бізнесом. Система Prozorro є прикладом успішного державно-приватного партнерства, оскільки об'єднує державні органи, приватні платформи та громадський сектор [6]. Такий підхід забезпечує: підвищення конкуренції; залучення інновацій; підтримку малого і середнього бізнесу; підвищення гнучкості постачання. Збільшення кількості постачальників та залучення локального бізнесу сприяє формуванню більш диверсифікованих та стійких ланцюгів постачання.

Таким чином, стійкість ланцюгів постачання є критичним фактором забезпечення економічної та соціальної стабільності України в умовах війни. Публічні закупівлі виступають важливим інструментом управління цими процесами, забезпечуючи розподіл ресурсів та підтримку економіки. Цифровізація закупівель через систему Prozorro створює нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та адаптивності. Водночас виклики воєнного часу потребують гнучких рішень, що вимагає подальшого вдосконалення управлінських механізмів. Перспективи розвитку полягають у: підвищенні прозорості закупівель; розвитку цифрових технологій; зміцненні партнерства між державою та бізнесом; оптимізації управління ризиками.

Джерела

1. Apolitical. *Prozorro — the GovTech project that reformed procurement*. 2025. URL: https://apolitical.co/en/articles/prozorro-the-govtech-project-that-reformed-procurement-129
2. Digital State Ukraine. Prozorro — GovTech проєкт цифровізації закупівель. 2025. URL: https://digitalstate.gov.ua/projects/govtech/prozorro
3. European Bank for Reconstruction and Development. The impact of the Prozorro procurement system on the Ukrainian economy. *Law in Transition Journal*. 2025. URL: https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/legal-transition/Law%20in%20Transition%20journal/LiTJ%202025/ebrd-lit25-the-impact-of-the-prozorro-procurement-system-on-the-ukrainian-economy.pdf
4. Frontiers. The impact of the Russia-Ukraine war on global supply chains: a systematic literature review. 2025. URL: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsufs.2025.1648918
5. Interoperable Europe Portal. *E-procurement Prozorro to support Ukrainian economy*. 2024. URL: https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/open-source-observatory-osor/news/e-procurement-prozorro-support-ukrainian-economy
6. *Shvaiko M.* Transformation of the public procurement and finance system in the digitalization context: what are the risks and opportunities for Ukraine's economic recovery during wartime? *Pressing Problems of Public Administration*. 2024. № 2 (65). URL: https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/25272
7. Transparency International Ukraine. *Public procurement research*. URL: https://ti-ukraine.org/en/ti_format/research/public-procurement/

T. O. LEBEDYNETS
3rd-year undergraduate student, National University of Food Technologies, Kyiv

IMPROVEMENT OF PERSONNEL EVALUATION IN THE JSC "MILK ALLIANCE"

Introduction. The effective functioning of modern enterprises necessitates a clear understanding of each employee's contribution, which highlights the need for a reliable feedback mechanism — the personnel evaluation system [1]. Comprehensive evaluation not only tracks current performance metrics but also influences the overall effectiveness, motivation levels, and professional development trajectories of specialists [2, *176*]. A fair and transparent performance appraisal forms an objective basis for making HR decisions, ranging from the distribution of financial rewards to the cultivation of a leadership pipeline. Amid labor market instability and the growing role of intellectual capital in ensuring business stability, shifting away from outdated formal approaches toward modern digital tools becomes an important factor in enterprise competitiveness.

Materials and methods. The aim of the study is to provide a theoretical substantiation and develop practical recommendations for improving the personnel evaluation system at an enterprise. To achieve this objective, the key research areas were identified: analyzing the theoretical foundations of performance management, assessing the existing evaluation system and workforce metrics of JSC "Milk Alliance", and developing measures for its optimization. The methodological framework of the study comprises methods of analysis, comparison, expert assessment, and economic-statistical modeling.

Results and discussion. The analysis of theoretical approaches indicated that employee evaluation serves as an essential component of the human resource management system, interacting with recruitment, onboarding, training, and compensation management. Modern approaches are shifting from subjective traditional appraisals toward formalized multi-criteria frameworks. Research confirms the high efficacy of combining quantitative and qualitative methods [3, *8–10*]. Specifically, KPI frameworks mathematically align individual achievements with organizational strategy [4, *488*], while the Management by Objectives (MBO) concept boosts intrinsic motivation through collaborative goal-setting. Furthermore, the study substantiates the feasibility of a competency-based approach using the 360-degree feedback method [5] to reduce rater bias, alongside Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) [6, *234*]. A direct correlation exists between performance measurement equity and economic outcomes: transparent evaluation ensures fair rewards, thereby driving labor productivity growth [7, *584*]. The scientific novelty of the study lies in the substantiation of an integrated approach combining the 360-degree method and automated HRM systems with the adaptation of BARS for administrative and managerial personnel.

The practical phase of the research was conducted at JSC "Milk Alliance" [8]. An organizational and economic analysis of its operations demonstrated a significant expansion in operational scale, with net sales revenue increasing by 139.71 %, as calculated by the author. However, the parent company's net profit heavily depends on the dividend policy of its subsidiaries, resulting in a 94.27 % decrease in 2025 due to changes in dividend distribution volumes.

Diagnostics of the headquarters' workforce revealed a high level of educational and professional capital. Administrative and managerial personnel comprise over 85 % of the total headcount, with a visible trend toward the optimization of clerical roles due to the implementation of electronic document management systems. University graduates form more than 76 % of the staff. Positive structural shifts include a 16.67 % increase in the proportion of employees under 30. An analysis of labor mobility confirmed strong talent retention: the staff retention rate consistently exceeds 93 %, while natural employee turnover is maintained at a stable 5.43 %.

An assessment of the current personnel evaluation system revealed several deficiencies. The active regulatory framework (the 2020 Regulations) does not fully align with modern corporate conditions. Appraisals are largely formal and episodic, relying on abstract categories that enhance the subjective influence of immediate supervisors. Additionally, the organization lacks regular structured feedback, and appraisal results are insufficiently linked to financial incentives or career development planning. Combined with the expanding share of younger employees, these factors create a risk of workforce demotivation.

To address the diagnosed issues, a comprehensive program to modernize evaluation tools was developed based on advanced international experience [9, *90*]. A conceptual shift is proposed from formal annual reviews to continuous performance monitoring and mentorship. The program introduces BARS rating scales [6, *239*] to formalize success criteria for key intellectual roles, such as financial analysts, lawyers, and managers. Furthermore, the study substantiates the automation of HR processes through the integration of specialized HRM software, enabling regular 360-degree digital surveys [10, *137*] and continuous communication.

Expert ranking, with a confirmed Kendall's concordance coefficient of 0.76, identified process digitalization via an HRM system as the top managerial priority. The socio-economic efficiency of the proposed measures, with a total budget of 340 thousand UAH, has been fully proven. A projected 0.5 % increase in administrative workforce productivity will generate an additional 443.24 thousand UAH in operational value. Simultaneously, a 5–7 % reduction in staff turnover will minimize indirect financial losses associated with talent acquisition and onboarding. The total calculated economic effect for the first 9 months will amount to 543.24 thousand UAH. Organizational and social outcomes include the mitigation of internal conflicts, a 30 % reduction in evaluation time, improved objectivity in HR decisions, and increased employee loyalty.

Conclusions. In conclusion, the study proves that traditional formalized evaluation methods are insufficiently effective under modern corporate conditions. The research objectives were fulfilled through a comprehensive HR audit of JSC "Milk Alliance" and the development of a structured roadmap for transformation. The practical significance of the study lies in the fact that transitioning to continuous monitoring, competency-based BARS models, and digital 360-degree solutions allows the enterprise to successfully mitigate managerial bias. Ultimately, this transforms the evaluation system from a mere control instrument into a strategic driver of intellectual capital accumulation and long-term enterprise competitiveness.

References

1. *Syvolap L., Halitsyna A.* Research of modern methods of personnel assessment. *Efektyvna ekonomika*. 2021. No. 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24 (date of access: 24.05.2026).

2. *Pravdiuk N., Pokynchereda V., Pravdiuk M.* The human capital of an enterprise: theory and assessment methodology. *Baltic journal of economic studies*. 2019. Vol. 5, no. 2. P. 176. URL: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-2-176-183 (date of access: 24.05.2026).
3. *Garmatiuk O., Yakovchuk B.* Methods of personnel assessment. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 November 2022. Тернопіль, 2022. P. 8–10. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39794/2/ICBuTS_2022_Garmatiuk_O-Methods_of_personnel_assessment_8-10.pdf (date of access: 24.05.2026).
4. *Maltyz V. V., Tarasenko Y. V.* Assessment of staff: modern methods and tools for its implementation. *Economy and society*. 2018. No. 19. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73 (date of access: 24.05.2026).
5. *Kostovyat H., Rogov V.* Performance appraisal methods. *Open science of Ukraine*. 2023. Vol. 2023, no. 3. URL: https://doi.org/10.59948/osou3.2023.28 (date of access: 24.05.2026).
6. Evaluating the effectiveness of performance appraisal systems in enhancing employee performance. A case study of greece / S. Kalogiannidis et al. *Wseas transactions on business and economics*. 2025. Vol. 22. P. 234–252. URL: https://doi.org/10.37394/23207.2025.22.23 (date of access: 24.05.2026).
7. An investigation of learners' motivational drive to learn foreign language: a look at vroom's expectancy theory / N. A. Khairul Amali et al. *International journal of academic research in business and social sciences*. 2023. Vol. 13, no. 3. URL: https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i3/16493 (date of access: 24.05.2026).
8. Молочний альянс. *Milkalliance*. URL: https://milkalliance.com.ua/company/inform/molochnij-alyans/ (дата звернення: 24.05.2026).
9. *Sloan N., Pastakia K., Garr S.* Performance management: Playing a winning hand. *Deloitte Insights*. 2017. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2017/redesigning-performance-management.html (дата звернення: 24.05.2026).
10. *Abugu E., Othman N.* An investigation of the relationship between performance appraisal and work engagement. *Journal of human resource and sustainability studies*. 2025. Vol. 13, № 01. P. 131–158. URL: https://doi.org/10.4236/jhrss.2025.131008 (date of access: 24.05.2026).

ZUZANA BUDAYOVÁ

doc. PhDr. Mgr., PhD., M.Ed.
Catholic University in Ružomberok, Faculty of Theology, Theological Institute
Spišská Kapitula 12, Spišské Podhradie

DEVELOPMENT AND CONVERGENCE OF MANAGEMENT MECHANISMS IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY CHALLENGES

Abstract

Introduction: The article deals with a comparative analysis of the current trajectories of management mechanisms development in both public and private sectors, with a specific emphasis on the post-2020 period. This era, marked by global crises, digital acceleration, and increasing pressure on sustainability, has forced organizations to re-evaluate traditional, rigid managerial paradigms. The study aims to identify key structural and process shifts and to evaluate the nature of sectoral convergence.

Methods: To achieve this objective, a systematic literature review combined with comparative and content analysis of secondary sources was applied. The data collection focused on peer-reviewed articles indexed in Web of Science and Scopus databases, as well as strategic documents from international organizations (OECD, World Economic Forum) published between 2020 and 2026.

Results: The findings indicate a significant blurring of traditional boundaries between the sectors. The private sector, driven by stricter regulations and societal expectations, successfully integrates environmental, social, and governance (ESG) criteria directly into core corporate governance and data-driven decision-making. Conversely, the public sector, under the pressure of crisis management, shifts from the bureaucratic rigidity of New Public Management toward agile forms of network orchestration and Public Value Governance.

Discussion: The paper outlines the critical implementation challenges connected to these shifts. In the public sector, agile transformation often clashes with institutional path dependency and political risk aversion. In the private sector, continuous enterprise change and optimization lead to widespread change fatigue, forcing human resource management mechanisms to prioritize psychological safety and work-life balance. The theoretical contribution proves the bidirectional nature of sectoral hybridization, where the private sector becomes more socially accountable while the public sector gains agile innovation capacity.

Keywords: management mechanisms, public administration, agile management, public value, digitalization, organizational resilience.

Introduction

In the third decade of the 21st century, organizational management mechanisms are undergoing one of the most intensive transformational phases since the Industrial Revolution. Management mechanisms — defined as an integrated system of institutional structures, decision-making processes, control relationships, and incentives that guide the behavior of actors toward achieving strategic goals — are exposed to permanent environmental pressure [1]. Macroeconomic instability, geopolitical conflicts, the climate crisis, and breakthrough technological innovations (particularly in the field of artificial intelligence and automation) have created a state of permanent uncertainty in which traditional, reactive management models fail.

The historical development of management has explicitly separated the governance mechanisms of the private and public sectors. The private sector was primarily conceived as an environment for the market allocation of resources, where price served as the main indicative mechanism, profit maximization was the goal, and the structure consisted of a hierarchical or divisional organization optimized for efficiency. In contrast, the public sector relied on the Weberian model of bureaucracy, characterized by strict legal legitimacy, formalized procedures, impersonality, and a hierarchy aimed at ensuring stability, equality before the law, and the predictable provision of public goods [2].

At the end of the 20th century, the New Public Management (NPM) movement attempted to interconnect these worlds by introducing market mechanisms, privatization, and managerial techniques from the business sphere into public administration. Although NPM brought about a partial increase in cost-efficiency, in many cases, it led to the fragmentation of public services, the weakening of ethical standards, and the erosion of the public service ethos [3]. Therefore, the contemporary scholarly discussion after 2020 shifts away from a one-way adoption of business practices toward a deeper, bidirectional convergence and the emergence of hybrid management models.

Given this development, it is essential to systematically examine how these mechanisms evolve in parallel within both sectors and where their structural intersection occurs. This study responds to this need and sets the following objective: to identify and compare the key vectors of management mechanisms development in the public and private sectors in response to post-pandemic and technological challenges, and to evaluate the nature of their mutual convergence.

To achieve this goal, three research questions were formulated:

- **RQ1:** What dominant shifts have occurred in the management mechanisms of the private sector under the influence of sustainability and digitalization pressures since 2020?
- **RQ2:** In what ways are management mechanisms in the public sector transforming to increase innovation capacity and flexibility?
- **RQ3:** In which areas do the most significant convergence and hybridization of management mechanisms between the two sectors occur?

Methods

To fulfill the objectives of this paper, a methodology of systematic literature review combined with comparative and content analysis of secondary sources was chosen. This approach allows for the integration of fragmented findings from contemporary research and the identification of macro-trends in management mechanisms.

Data collection took place between January and March 2026. The primary sources were scientific articles indexed in the Web of Science (WoS) and Scopus databases, as well as conceptual and strategic documents from international authorities (OECD, World Economic Forum, European Commission). The search strategy was defined using Boolean operators and keywords: (*"management mechanisms" OR "governance structures"*) *AND* (*"public sector" OR "private sector"*) *AND* (*"digital transformation" OR "agile" OR "ESG"*).

The inclusion criteria for the selection of relevant sources were set as follows:

1. Time frame: publications issued exclusively between 2020 and 2026 (in order to capture the post-pandemic reality).
2. Document type: peer-reviewed scientific articles, monographs, and official reports of international organizations.
3. Language: English, Slovak, Czech.

Out of the 142 initially identified sources, 38 key texts were selected after reviewing abstracts and removing duplicates, which then underwent a detailed content analysis. The analytical framework was structured into three areas corresponding to the research questions: internal management processes, external linkages, and the value orientation of institutions.

Results

The analysis of the collected data demonstrated that the development of management mechanisms after 2020 is not linear but is shaped by the need to build so-called *organizational resilience* against external shocks [4].

Evolution of Mechanisms in the Private Sector (RQ1)

In the commercial sphere, the development of management mechanisms was determined by the transition from rigidity to dynamic capabilities. Traditional planning and control mechanisms based on annual budgetary cycles proved dysfunctional. The results of the analysis identified three main directions of development:

- **Enterprise Agility:** Agile project management, originally limited to software engineering, has transformed into an enterprise-wide management mechanism. Organiza-

tions are moving away from hierarchical structures toward networks of autonomous, cross-functional teams. According to Rigby et al. [5, *29*], this mechanism changes the role of middle management—from task controllers to capacity facilitators and allocators, which radically increases the speed of reaction to market changes.

- **Data-driven Governance:** Decision-making mechanisms have shifted from managerial intuition to predictive analytics. The integration of Big Data and Artificial Intelligence (AI) systems into strategic management allows for continuous, real-time scenario modeling [6]. Control mechanisms are automated, which reduces transaction costs and error rates.
- **Institutionalization of ESG Criteria:** The most significant shift in value mechanisms is the integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) factors into core business. Edmans [7] demonstrates that modern Corporate Governance successfully implements non-financial indicators (e.g., carbon footprint, diversity, employee satisfaction index) directly into executive compensation schemes. This shifts managerial motivation from short-term profit (Shareholder Value) to long-term sustainability (Stakeholder Value).

Transformation of Mechanisms in the Public Sector (RQ2)

During the period under review, the public sector faced a crisis of legitimacy and efficiency in addressing complex (so-called "wicked") problems. The reaction to these limitations is a gradual retreat from the NPM doctrine and the development of mechanisms oriented toward collaboration and innovation:

- **Public Value Management:** This mechanism has redefined success in public administration. It is no longer measured solely by strict adherence to the budget and the letter of the law, but by the scope of social value created [3].point out that modern governance structures function as platforms that integrate inputs from civic society, academia, and private innovations into the creation of public policies.
- **Digital Transformation "By Design":** According to the OECD (2020) strategic framework, public management mechanisms are shifting away from reactive digitalization (scanning paper forms) toward proactive service design. State institutions implement mechanisms built on interconnected data registers, enabling the automatic provision of benefits and services during citizens' life events without requiring direct bureaucratic interaction.
- **Decentralization and Network Coordination:** Crisis situations have exposed the limits of strictly centralized chains of command. Mechanisms of horizontal coordination, where local governments and regional networks play a key role, have experienced substantial development. Management changes from "command and control" to "network orchestration" [4].

Comparison and Areas of Convergence (RQ3)

Based on the conducted analysis, clear points of convergence can be identified where both sectors adopt structural elements of one another. These synergies are illustrated in the table.

The intersection is evident in the growth of *hybrid organizations*, such as state-owned enterprises (SOEs) operating in commercial markets with a public mission, or social enterprises within the private sector. Private firms introduce robust internal control and compliance mechanisms (typical of public administration) to eliminate regulatory risks. Conversely, the public sector implements innovation laboratories (GovTech labs) operating on startup principles [8].

Comparison and Areas of Convergence

Dimension of Management	Private Sector (Traditional State)	Public Sector (Traditional State)	Contemporary Convergence Trend (Post-2020)
Primary Goal	Profit maximization	Legal compliance	Sustainable value creation (ESG / Public Value)
Organizational Structure	Hierarchical / Divisional	Rigid bureaucracy	Agile, networked, and cross-functional teams
Decision-making Process	Centralized managerial	Formalized bureaucratic	Data-driven, decentralized
Relationship to Environment	Transactional (Customer)	Regulatory (Citizen)	Collaborative ecosystem (Partnership)

Discussion

The identified trends in the development of management mechanisms open an important academic debate on the limits of adaptability in both sectors. Although the results clearly indicate a trend toward convergence, the implementation of modern mechanisms encounters deeply rooted structural and cultural barriers.

In the public sector, the main obstacle is so-called *path dependency* and an inherent aversion to risk. Agile management mechanisms presuppose a culture that accepts failure as a legitimate part of the innovation process (the fail-fast principle). However, in public administration, any failure is politically and managerially sanctioned, which leads bureaucrats to return to rigid but "safe" procedural methods [8].The transition to agile management therefore fails unless accompanied by a reform of control mechanisms (e.g., by supreme audit institutions) that should evaluate the value achieved rather than mere formal procedural compliance.

In the private sector, permanent pressure for agility, optimization, and continuous change triggers specific pathological phenomena. Human resource management research after 2020 warns of the phenomenon of "change fatigue" and widespread employee burnout. Therefore, personnel management mechanisms must transform: efficiency cannot be achieved at the expense of psychological safety in the workplace. Employers are forced to integrate formal mechanisms supporting work-life balance and mental health into their management structures, which was considered a marginal topic in the past.

In terms of managerial competencies, this transformation radically increases the demands on employees in both sectors. Modern management requires a shift from passive compliance with orders to a high degree of self-reliance, proactive communication, and the capacity to network partners (co-creation). Today's public manager is no longer a mere administrator but a social entrepreneur who must manage complex relationships with communities and private providers of technological solutions.

The limitations of the presented research lie in the fact that it is primarily based on a synthesis of published expert literature, which may exhibit a certain geographical bias (studies from advanced OECD economies predominate). In the transitioning economies of Central and Eastern Europe, the adaptation of these mechanisms may be slowed down by a specific political culture and lower levels of institutional trust. [9].

Conclusion

The development of management mechanisms in the public and private sectors after 2020 clearly demonstrates a transition from static, isolated models to dynamic, networked, and adaptive systems. The research questions posed at the beginning of the

paper were answered as follows: the private sector has successfully integrated non-financial ESG criteria and data analytics into its management mechanisms, thereby strengthening its social accountability. The public sector, through digital transformation and the Public Value paradigm, is moving toward more flexible, collaborative ecosystem management.

The main theoretical contribution of the study is demonstrating the bidirectional nature of convergence: it is no longer a simple "commercialization" of the state, but a synthesis where the private sector becomes more socially regulated and accountable, while the public sector gains agile innovation capacity.

For practice, a key recommendation emerges from these findings: institutions should not mechanically copy isolated tools (such as introducing agile morning stand-ups without altering decision-making powers) but systematically build an organizational culture based on trust, proactivity, and data literacy. Future research should be oriented toward empirical verification of the functioning of these convergent mechanisms through in-depth case studies directly within the conditions of public administration and the local business environment.

References

1. *Mazzucato, M.* (2021). Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism. Allen Lane.
2. *Osborne, S. P.* (Ed.). (2020). The New Public Governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. *Routledge*. https://doi.org/10.4324/9780203861684
3. *Bryson, J. M., Barzelay, M., & O'Leary, R.* (2021). Public value and public administration: Introduction to the symposium. *Public Administration Review*, 81(3), 517–525. https://doi.org/10.1111/puar.13364
4. *Ansell, C., Boin, A., & Keller, A.* (2021). Managing transboundary crises: Identifying the building blocks of an effective response system. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(1), 16–27. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12337
5. *Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S.* (2020). Doing agile right: Transformation without chaos. *Harvard Business Review Press*.
6. *Davenport, T. H., & Redman, T. C.* (2020). Digital transformation comes down to talent in 4 key areas. *Harvard Business Review*, 98(3), 44–51.
7. *Edmans, A.* (2021). Grow the pie: How great companies deliver both purpose and profit (Updated ed.). *Cambridge University Press*. https://doi.org/10.1017/9781009042307
8. *Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N.* (2020). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 37(4), Article 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101385
9. OECD. (2020). The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. *OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing*. https://doi.org/10.1787/f24d8c0b-en

О. В. ФІЛОЗОП

канд. екон. наук, доцент кафедри економіки бізнесу ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ (В ТОМУ ЧИСЛІ В УМОВАХ ВІЙНИ). ВПЛИВ НЕСИСТЕМНИХ РИЗИКІВ НА ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ

Анотація. Проведено дослідження впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління розвитком бізнесу в умовах війни.

Автор особливу увагу приділяє методам ідентифікації, оцінювання та управління неасистемним ризиками, які можуть вплинути на стійкість усіх елементів системи економічної безпеки, включаючи ресурси, функції та структуру бізнесу. Систематизовано ключові аспекти ризико-орієнтованого підходу до управління розвитком, що включають: ідентифікацію ризиків, оцінку ймовірності ризику, оцінку впливу ризиків, оцінку прийнятих заходів, розробку стратегії управління ризиками, моніторинг і контроль. Розглянуто підходи для оцінки впливу несистемних ризиків на вартість бізнесу під час війни.

Важливим аспектом забезпечення ефективного управління господарською діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання, забезпечення безперервності та прибутковості його діяльності, є створення системи управління ризиками та впровадження дієвої стратегії управління ризиками.

Питання побудови систем управління ризиками на підприємстві, формування політики управління ризиками, аналізу ефективності управління ризиками на підприємстві розглядалися вітчизняними та іноземними науковцями, серед яких В. Абрамов, Дж. М. Бішоп, Л. Геррінг, І. Гладій, П. Друкер, Т. Канеман, Р.С. Каплан, В. Левченко, С. Мельник, Н. Ніколас, Є. Олійник, А. Павліковський, Т. Склярук, Д. Хаббард, Е. Хайлс, О. Черняк та інші. Однак, в силу постійних змін, що відбуваються у середовищі контролю, а також розвитку все нових практик управління ризиками, практичні аспекти управління ризиками діяльності підприємств в Україні висвітлені в науковій літературі недостатньо.

Метою даного дослідження є висвітлення сутності, аналіз структури та значення стратегії управління ризиками на підприємстві для забезпечення його стабільної та ефективної діяльності, її вплив на вартість самого суб'єкта господарської діяльності.

Відповідно до визначення П. Друкера [5], ризик — це неочікувана подія, що перешкоджає досягненню цілей; управління ризиками — це процес виявлення, аналізу та контролю ризиків для забезпечення успішного досягнення мети.

Відповідно до визначення Р. С. Каплан та А. Майкс [6], ризик — це відхилення від очікувань, що може призвести до негативних наслідків; управління ризиками — це процес ідентифікації, оцінки та керування факторами, що можуть вплинути на досягнення цілей.

Стан війни та економічної кризи змушує підприємства України працювати в надскладних економічних та політичних умовах. Розвиток та спад ринку є непередбачуваним та породжує для підприємств додаткові витрати та ризики, які мають суттєвий вплив на поточну діяльність і на вартість самих підприємств.

Методи ідентифікації та оцінки ризиків у таких умовах стають складнішими та вимагають комплексного підходу задля отримання об'єктивного результату.

Ризико-орієнтований підхід до управління розвитком підприємств полягає в тому, щоб ідентифікувати, оцінювати та керувати ризиками, пов'язаними з діяльністю цих підприємств. Цей підхід допомагає забезпечити ефективне та стійке управління, а також знизити можливі загрози та негативні наслідки.

Ключові аспекти ризико-орієнтованого підходу до управління розвитком бізнесу:

1. Ідентифікація ризиків: визначення всіх можливих ризиків, пов'язаних з господарською діяльністю підприємств. Це може включати в себе ризики фінансового характеру, правопорушення, зміни в законодавстві, нестача кадрів, невдачі в управлінні, інформаційну безпеку та багато інших аспектів.
2. Оцінка ймовірності ризику: визначення ймовірності, з якою можуть виникнути ці ризики. Використання статистичних даних, аналіз тенденцій та інші методи для оцінки ймовірності виникнення кожного ризику.
3. Оцінка впливу ризиків: визначення, яким може бути вплив кожного ризику на діяльність підприємства. Це може включати втрату прибутку, погіршення репутації, юридичні проблеми та інші наслідки.
4. Визначення пріоритетів: провести оцінку пріоритетності ризиків та визначити, які з них потребують найбільшої уваги та ресурсів для управління ними.
5. Визначення заходів у відповідь на оцінені ризики, можливість та доцільність їх застосування.
6. Оцінка прийнятих заходів: проведення оцінки ефективності заходів у відповідь на оцінені ризики та стратегії, які підприємство вже прийняло для управління ризиками розвитку бізнесу.
7. Розробка стратегії управління ризиками: на основі оцінки ризиків розробити стратегію управління ризиками. Ця стратегія повинна включати в себе заходи для зменшення ризиків, їх прийняття або уникнення.
8. Управління інформацією та звітність: систематичний збір, аналіз та зберігання інформації про ризики та методи управління ними.
9. Моніторинг і контроль: проведення постійного моніторингу ризиків та ефективності прийнятих заходів у відповідь.

Оцінка впливу ризиків управління розвитком бізнесу є постійним процесом, оскільки ризики можуть змінюватися з часом та відповідно до змін в зовнішньому середовищі та внутрішній діяльності підприємства. Цей підхід допомагає забезпечити стійке та ефективне управління розвитком підприємства, його стабільної діяльності та зменшити ризики, пов'язані з такою діяльністю.

У загальноприйнятій практиці виділяють такі типові способи реагування на ідентифіковані ризики:

1) прийняття ризику: ризик приймається без застосування спеціальних заходів впливу (вартість застосування заходів впливу вища, ніж очікувані наслідки ризикованих подій, результати впливу ідентифікованого ризику оцінюються як несуттєві);
2) уникнення ризику: повне припинення ризикових операцій та активностей (припинення відносин з ризиковими контрагентами, відмова від виконання ризикованих операцій);
3) зниження ризику до прийнятного рівня: розроблення та впровадження комплексу заходів, спрямованих на зниження рівня ризиків, при цьому здійснення ризикових операцій та активностей не продовжується.

Особливу роль у діяльності підприємств відіграють несистемні ризики.

Несистемні ризики — це ризики, які не є частиною загальноекономічних або системних ризиків, але які виникають внаслідок конкретних незвичних факторів або подій, що впливають на окремо визначене підприємство чи бізнес-проект. Вони можуть бути унікальними для конкретного контексту та не підпадають під загальні тренди або системні зміни.

Несистемні ризики можуть включати в себе:

- Операційні ризики: проблеми в операційному процесі підприємства, такі як збій обладнання, втрата ключових постачальників, ключових покупців, проблеми з якістю запасів і, як наслідок, якістю продукції тощо.
- Фінансові ризики: ризики, пов'язані з фінансовою стійкістю та ліквідністю підприємства, такі як коливання валютних курсів, збільшення процентних ставок, відсутність кредитування, накладення непомірних штрафів тощо.
- Ризики репутації: загрози для репутації підприємства внаслідок скандалів, введення санкцій проти постачальників чи покупців, негативних відгуків (в тому числі замовних) в соціальних медіа, тощо.
- Ризики змін в законодавстві: зміни в законодавстві, податкові реформи та регуляторні зміни, які можуть вплинути на діяльність підприємства.
- Ризики конкуренції: вихід на ринок потужних конкурентів, втрата інтересу до продукції, поява нових переваг (технологій) у конкурентів, зміна векторів постачання чи збуту тощо.
- Ризики технологічного розвитку: застарілі технології, втрата конкурентоспроможності через недостатню інноваційність.
- Ризики природних катастроф: виникнення природних катастроф, таких як повені, землетруси, урагани тощо, які можуть завдати шкоди діяльності підприємства.
- Ризики воєнних дій

Управління несистемними ризиками для підприємств в Україні вимагає систематичного та комплексного підходу, а також готовності до швидкого реагування на зміни в діловому середовищі. Такий підхід допоможе забезпечити стійкість та успішність підприємств в умовах несистемних ризиків.

Управління несистемними ризиками вимагає систематичного аналізу та управління конкретними факторами, які можуть вплинути на діяльність підприємства в цілому чи окремого бізнес-проєкту. Для управлінського персоналу важливо визначити ці ризики, оцінити їх потенційний вплив та розробити заходи у відповідь на оцінені ризики, які потім переформатувати у стратегію управління такими ризиками, включаючи їх мінімізацію, прийняття або уникнення.

Моделі оцінки впливу несистемних ризиків на управління розвитком бізнесу можуть включати в себе різні методи та інструменти. Ось декілька популярних моделей оцінки ризиків:

Метод аналізу імовірності та впливу: цей метод передбачає визначення імовірності виникнення ризику та його потенційного впливу на діяльність.

Метод аналізу часових рядів та статистики: використання історичних даних та аналізу часових рядів для оцінки ризиків, пов'язаних із змінами в політиці, регуляціях, законодавстві тощо. Аналіз тенденцій і виявлення можливих майбутніх загроз на основі аналізу даних.

Метод сценаріїв та стратегічного планування: розроблення різних сценаріїв для можливих ризиків та оцінка впливу кожного сценарію на розвиток бізнесу. Розроблення стратегій для кожного сценарію та планування заходів для управління ризиками.

Експертний аналіз: залучення експертів та фахівців для оцінки впливу ризиків на дільність підприємства. Експертні оцінки можуть базуватися на знаннях і досвіді фахівців у відповідних галузях.

Моделі ризикових симуляцій: використання комп'ютерних програм (штучного інтелекту) для симуляції різних сценаріїв ризиків та оцінки їх впливу на розвиток бізнесу.

Вибір конкретної моделі оцінки ризиків залежить від специфіки підприємства, його галузі, доступних даних і ресурсів. Зазвичай, комбінація декількох методів може найкраще відобразити різноманітні аспекти несистемних ризиків і їх вплив на діяльність підприємства в цілому чи виконання того чи іншого бізнес проєкту.

На сьогодні, в умовах збройної агресії російської федерації проти України, суб'єкти господарської діяльності України зазнають впливу несистемних ризиків як ніколи.

Починаючи з 2014 року, додатковими факторами, які непритаманні нормальній діяльності та які суттєво впливають на бізнес та його розвиток є:

- додаткові витрати українських підприємств на переміщення виробничих потужностей, витрати на відновлення та ремонт офісних та виробничих приміщень, технічного обладнання; витрати на збереження майна, операційних активів при вимушеному простої, витрати у зв'язку із втратою готової продукції, знищеної чи вивезеної сировини, неотриманням дебіторської заборгованості за відвантажену продукцію;
- втрата ринків збуту;
- втрата сировинних ринків;
- втрата персоналу у зв'язку з мобілізацією;
- зниження попиту на продукцію і послуги через масовий виїзд населення за кордон;
- здорожчання кредитів;
- інфляційні процеси.

Наслідками повномасштабного російського вторгнення стали численні жертви, руйнування цілих населених пунктів, зменшення соціальних та інфраструктурних проєктів.

В умовах війни результатом стали порушення логістичних ланцюгів і ділової активності підприємств, багато з яких або припинили діяльність або були вимушені нести додаткові видатки на зміну звичних та економічно раціональних шляхів постачань продукції, закупок сировини та енергоресурсів.

Землі промислового та сільськогосподарського призначення на окупованих та звільнених територіях потребують розмінувань та рекультивації, що також впливає на розвиток бізнесу у таких регіонах.

Проаналізувавши традиційні підходи і методи оцінки несистемних ризиків, зрозуміло, що не всі методичні підходи доцільно використовувати під час війни. Необхідний комплексний підхід з урахуванням навизначеностей, спричинених несистемними ризиками, пов'язаних з війною.

Проаналізуємо можливість використання традиційних методів і підходів визначення вартості корпоративних прав підприємств в умовах війни.

Традиційно, для оцінки вартості підприємств застосовуються три основні методичні підходи, а саме: *ринковий, дохідний, витратний.*

Ринковий підхід передбачає використання ринкових даних купівлі-продажу, попередніх транзакцій, відкриті дані поглинань та галузевих ринкових мультиплікаторів.

Ринковий підхід дає об'єктивні дані за умови, якщо є розумні підстави щодо порівняння бізнесу-об'єкту оцінки з об'єктами порівняння і що на такі данні можна покладатись. Слід впевнитись, що аналогічні об'єкти, що використовуються для порівняння віднесені до тієї ж галузі і що на них впливають ті ж самі економічні чинники.

Підсумовуючи аналіз ринкового підходу при оцінці підприємств, можна впевнено стверджувати, що ринковий підхід під час війни можна застосовувати дуже зважено з причин обмеженості чи повної відсутності даних про ринкові угод.

Вартість однакових бізнесів у Тернопільській та Донецькій областях України буде суттєво відрізнятися і не може бути порівнювальною під час війни.

Дохідний підхід є пріоритетним при розрахунку вартості корпоративних прав підприємств у звичайних ринкових умовах. Він дає показник вартості шляхом приведення майбутніх вигід в єдину поточну вартість і має суттєву перевагу перед іншими загальноприйнятними методами і підходами в тому, що:

а) здатність активу генерувати дохід є вирішальним чинником, який впливає на вартість бізнесу;

б) існують обґрунтовані прогнози щодо обсягу та часу отримання доходу за умов відсутності на ринку співставних активів.

Традиційно, дохідний підхід передбачає два основних методи:

1. Пряма капіталізацію. Метод капіталізації доходу;
2. Непряма капіталізацію. Метод дисконтування грошових потоків.

Базова модель *прямої капіталізації*:

$$PV = D/r,$$

де PV — поточна вартість компанії; D — чистий річний дохід; r — ставка капіталізації.

Цей експрес-метод визначення вартості підприємства працює у випадках, коли діяльність стабільна, динаміка розвитку постійна, постійні доходи та прогнозовані передбачувані витрати.

Метод прямої капіталізації під час війні не завжди можливий з причин невизначеності майбутніх доходів і витрат.

Непряма капіталізація відображає вартість прогнозованих грошових потоків у часі і ризики, притаманні галузі, країні, розміру підприємства, та враховуються при визначенні розміру ставки дисконтування.

Загальна модель DCF.

$$PV = \frac{CF_1}{1+R} + \frac{CF_2}{(1+R)^2} + \cdots + \frac{CF_n}{(1+R)^n} + \frac{FV}{(1+R)^n},$$

де PV — поточна вартість компанії; CF — грошові потоки; FV — вартість активів в після прогнозний період; R — ставка дисконтування; n — кількість після прогнозних періодів.

Метод непрямої капіталізації є основним при визначеності вартості корпоративних прав підприємств з нестабільним доходом та перемінними витратами в умовах економічної нестабільності. Він передбачає можливість враховати від'ємні та прогнозовані позитивні потоки в прогнозних періодах, що дасть результат, найбільш наближений до реальних показників.

Метод непрямої капіталізації найбільш придатний до використання при зваженому підході до вхідних даних, особливо до невизначеностей (несистемних ризиків) в майбутніх періодах: майбутні витрати, прогнозований термін таких витрат, витра-

ти на відновлення, динаміка післявоєнного зростання, темпи росту національної економіки в післявоєнний період, інвестиційний клімат.

Витратний підхід вважається досить обмеженим для використання, тому що не відображає майбутні результати від діяльності підприємства, а також, не враховує зовнішні чинники, які впливають на вартість з точки зору очікуваних вигід. Він передбачає наступні методи:

- метод чистих активів
- метод визначення ліквідаційної вартості.

Загальна модель чистих активів:

$$Вартість\ компанії = A - З,$$

де A — ринкова вартість активів; $З$ — ринкова вартість зобов'язань.

Неврахування зовнішніх чинників та вартості майбутніх вигід виключає метод чистих активів із переліку економічно обґрунтованих методів визначення вартості бізнесу в умовах несистемних ризиків, особливо під час війни.

Метод ліквідаційної вартості використовується в сучасних реаліях України у випадках, коли вартість активів за умов ліквідації шляхом продажу може перевищити вартість бізнесу в якості діючого підприємства. Іншими словами, застосовується під час банкрутства або ліквідації підприємства.

Таким чином, Метод ліквідаційної вартості може використовуватись в умовах несистемних ризиків під час війни.

Умови війни вносять значні зміни в економічну ситуацію в Україні та є, як визначено вище несистемними ризиками для господарської діяльності, що суттєво впливають на якість бізнесу та його вартість.

В умовах війни на вартість бізнесу можуть суттєво впливати такі нові фактори, як критичність бізнесу, рівень фінансової підтримки та допомоги з боку держави під час війни.

Розкриваючи зміст розглянутих моделей, а саме, традиційних підходів і методів з оцінювання і впливу несистематичних, специфічних ризиків можемо підсумувати, що їх компексне застосування може бути найбільш ефективним.

Ризико-орієнтований підхід до управління розвитком бізнесу — це ключ до розвитку теорії управління економічною безпекою, який надає неабияку значущість методологічному інструментарію для управління ризиками в процесі формування системи безпеки економічної діяльності підприємства.

Цей підхід дозволяє розробити концепцію диференційного розподілу функцій управління, зокрема, зміцненого контролю та впровадження захисних заходів у зонах високого ризику, а також моніторингу в сферах з низьким ризиком. Така стратегія допомагає управлінському персоналу підприємств ефективно реагувати на ризики, забезпечувати стійкість у складному економічному середовищі та зберігати вартість підприємства в умовах війни.

Джерела

1. *Володимир Лепушинський.* Роль монетарної політики під час війни та в післявоєнному відновленні. 12 травня 2023 року. *Доповідь.* https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Volodymyr_Lepushynskyi_Role_monetary_policy_in_wartime_and_post-war_recovery_pr_2023-05-12.pdf?v=4.
2. *Смирницький Г. Б., Чиркин А. М.* Оценка бизнеса. Основы, инструментарий, практика. УДК 33:658-047.44. Видавництво Арт Економі, 2013.

3. *Могилова А. Ю.* Джерела капіталізації підприємства. Особливості формування. УДК 001.53:338.314. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара.
4. *Коломійцев О. В.* Теорія ризиків : навчальний посібник для студентів спеціальності 123 "Комп'ютерна інженерія" денної та заочної форм навчання / О. В. Коломійцев, В. І. Панченко, Д. О. Лисиця. Харків : НТУ "ХПІ", 2025. 408 с.
5. *Drucker P. F.* Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1973. 864 p.
6. *Kaplan R. S., Mikes A.* Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90, No. 6. P. 48–60. URL: hbr.org

В. Є. КАРНАУШКО

здобувачка першого (бакалаврського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м.Київ

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ

З початком активного використання соціальних мереж в Україні, що відповідає всесвітньому поширенню Інтернету, постає питання щодо їх використання в діяльності публічної влади в нашій країні, тому що у західних країнах (США, Німеччина, Франція та ін.) такі мережі, як "X (Twitter)" та "Facebook", вже давно є важливими каналами прямого спілкування між владою та громадянами, механізмами створення позитивного іміджу для влади та чиновників.

Загальний огляд розвитку використання соціальних мереж у житті громадян постає питання, яку інформацію вони шукають у соціальних мережах і яке спілкування вони встановлюють.

Крім особистих контактів у всіх соціальних мережах дуже поширені підписки та спілкування з представниками шоу-бізнесу, громадськості, політики та публічного адміністрування.

У зв'язку з відносно новим і не дуже поширеним використанням соціальних мереж в українському публічному політичному просторі для органів державної влади гостро постає питання про найбільш ефективне входження до медіапростору соціальних мереж, налагодження ефективної комунікації з громадянами та підвищення рівня відкритості і прозорості у роботі влади, завоювання довіри громадян та залучення їх до спільної роботи на користь розвитку України [2, с. 112].

Імідж політика — досить нове міждисциплінарне поняття для української політичної науки, яке потребує концептуального вивчення та методологічного обґрунтування. Спочатку поняття image з'явилося в бізнес-секторі і розумілося як спосіб психологічного впливу на покупця.

Пізніше імідж стає однією з провідних психологічних категорій PR — зв'язків із громадськістю — і ґрунтовно входить в аналіз суспільно-політичних процесів. Відомий економіст К. Болдінг навіть вніс пропозицію створити новий науковий напрям, що вивчає імідж, — іміджологію.

Політичний імідж відрізняється стереотипністю. Отже, він не повинен містити багато характеристик або параметрів, бути складним і багатогранним. Він має бути

простим, доступним, відповідати сформованим у більшості населення позитивним уявленням про політику [1, с. 57].

Формування іміджу неможливе без використання політичних технологій, саме завдяки їм імідж політика транслюється масам, тому необхідно розуміти, що таке політичні технології, підходи до їх розуміння та класифікації.

Поняття "політичні технології" є досить новим у політичній науці. Це явище переважно почало з'являтися і на сучасному етапі закріпилося в країнах із демократичним режимом, яким притаманна виборність органів незалежно від рівня виборів. Політичні технології сприяють більш швидкому розвитку суспільства.

Однак варто зазначити, що поняття "політичні технології" не має єдиного визначення в політологічному дискурсі.

Під цим поняттям розуміють цілу низку категорій: цілеспрямоване формування громадської думки, стратегію впливу на масову свідомість, закріплення на рівні несвідомого уявлень про кандидата тощо.

У сучасних умовах соціальні мережі виступають одним із ключових інструментів реалізації політичних технологій. Вони забезпечують оперативну передачу інформації, зворотний зв'язок із громадянами та формування громадської думки. На відміну від традиційних засобів масової інформації, соціальні мережі дозволяють органам місцевої влади безпосередньо взаємодіяти з населенням, що значно підвищує ефективність комунікації.

Використання соціальних мереж органами місцевої влади сприяє підвищенню рівня відкритості та прозорості їх діяльності. Публікація актуальної інформації про рішення, проєкти, події, а також звітування перед громадою формують у громадян відчуття залученості до процесів управління. Це, у свою чергу, позитивно впливає на рівень довіри до влади та сприяє формуванню її позитивного іміджу.

Крім того, соціальні мережі виконують функцію інструменту швидкого реагування на суспільні запити та проблеми. Через коментарі, повідомлення та опитування громадяни мають можливість висловлювати свою думку, звертатися до представників влади та отримувати відповіді. Така взаємодія дозволяє органам місцевого самоврядування оперативно виявляти проблемні питання та коригувати свою діяльність відповідно до потреб населення.

Важливим аспектом є також формування іміджу через візуальний та контентний складник. Якісні публікації, фото- та відеоматеріали, зрозуміла та доступна мова повідомлень створюють позитивне сприйняття влади як сучасної, відкритої та орієнтованої на громадян. Водночас недбале ведення сторінок, відсутність оновлень або формальний підхід до комунікації можуть, навпаки, негативно впливати на імідж [3, с. 96].

Соціальні мережі виступають ефективним інструментом формування позитивного іміджу органів місцевої влади, за умови їх системного, професійного та відповідального використання. Вони дозволяють не лише інформувати населення, але й будувати довгострокові довірчі відносини між владою та громадянами, що є необхідною умовою розвитку демократичного суспільства.

Ефективне використання соціальних мереж вимагає від органів місцевої влади чіткої стратегії комунікації, професійного підходу до створення контенту та постійного аналізу зворотного зв'язку. Лише за умови системної роботи, врахування інтересів аудиторії та дотримання принципів відкритості і достовірності інформації соціальні мережі можуть стати не просто інформаційним каналом, а повноцінним інструментом формування позитивного іміджу та зміцнення довіри громадян до влади.

Джерела

1. *Вороніна Ю. Є.* Теорія та практика публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Мелітополь : ТОВ "Колор Принт", 2020. 204 с.
2. *Покатаєв П. С., Латинін М. А., Степаненко С. В.* та ін. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посібник для здобув. спец. 281 "Публічне управління та адміністрування". Харків : ТОВ "Оберіг", 2024. 240 с.
3. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: навч. посіб. / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 380 с.

Я. Я. ВОРОБЙОВ

здобувач першого (бакалаврського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ
https://orcid.org/0009-0007-9917-4885

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАЗК В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність дослідження зумовлена тим, що корупція залишається однією з системних загроз національній безпеці України, яка у поєднанні з руйнівними наслідками повномасштабного вторгнення безпосередньо впливає на здатність держави ефективно використовувати публічні ресурси. Деформуючи засади верховенства права та знижуючи ефективність державного управління, корупція призводить до економічних втрат, забираючи у держави ресурси, які могли бути спрямовані на подолання безпекових викликів. У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження цифрових інструментів антикорупційного контролю, які застосовуються Національним агентством з питань запобігання корупції (далі — НАЗК).

Метою дослідження є виявлення інституційно-технологічних обмежень діяльності НАЗК у сферах автоматизованої перевірки декларацій, оцінювання роботи антикорупційних уповноважених та відстеження результатів реагування на порушення антикорупційного законодавства, а також обґрунтування напрямів цифрової модернізації цих процесів із використанням інструментів аналітичного штучного інтелекту та міжреєстрової інтеграції.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: 1) охарактеризувати наявні цифрові інструменти НАЗК, що застосовуються у сфері антикорупційного контролю; 2) визначити основні інституційні, аналітичні та технологічні обмеження їх використання; 3) оцінити потенціал застосування технологій штучного інтелекту для перевірки декларацій і звітів антикорупційних уповноважених; 4) обґрунтувати доцільність інтеграції інформаційних ресурсів НАЗК із судовими інформаційними системами для підвищення прозорості повного циклу антикорупційного контролю.

У роботі застосовано комплекс методів: системний аналіз нормативно-правових актів і публічних звітів; порівняльний аналіз щорічних звітів НАЗК за 2020–2025 роки, Звіту зовнішньої незалежної оцінки ефективності діяльності НАЗК 2023 року, Тіньового звіту 2025 року та Звіту Європейської комісії 2025 року; контент-аналіз повторюваних показників діяльності Агентства; індуктивне узагальнення окремих

фактів за визначеними напрямами дослідження; нормативно-правовий метод для аналізу законодавчих засад функціонування НАЗК [1–4].

Наукова новизна дослідження полягає у концептуалізації напрямів цифрової модернізації діяльності НАЗК через поєднання ризик-орієнтованого аналізу декларацій, ШІ-обробки звітності антикорупційних уповноважених та міжреєстрової інтеграції даних про результати судового розгляду справ, пов'язаних із матеріалами НАЗК.

Аналіз діяльності НАЗК засвідчив наявність обмежень, які не дають змоги повною мірою реалізувати аналітичний потенціал Агентства. До таких обмежень належать: політико-інституційні, пов'язані із залежністю окремих процедур від загального стану політико-правового середовища; інституційно-організаційні, що зумовлені співвідношенням обсягу повноважень Агентства з його кадровими, фінансовими й технологічними ресурсами; аналітично-інформаційні, які проявляються у недостатній повноті агрегованих даних щодо кінцевих результатів реагування; технологічно-функціональні, пов'язані з обмеженою здатністю наявних цифрових інструментів виявляти складні схеми приховування активів.

НАЗК оперує низкою цифрових ресурсів, серед яких Єдиний державний реєстр декларацій, POLITDATA, Портал доброчесності, Єдиний портал повідомлень викривачів та інформаційні системи моніторингу реалізації антикорупційної політики [5]. У сукупності ці ресурси підвищують прозорість окремих процедур антикорупційного контролю, однак їхня функціональність залишається переважно реєстраційною, верифікаційною або комунікаційною. Тому подальший розвиток цифрової інфраструктури НАЗК має бути спрямований не лише на накопичення даних, а й на їх системну аналітичну обробку.

Одним із ключових напрямів модернізації є посилення автоматизованого контролю декларацій. Чинний логічний та арифметичний контроль дає змогу виявляти формальні розбіжності між даними декларації, попередніми деклараціями та відомостями з реєстрів, проте він не забезпечує повноцінного аналізу складних моделей приховування активів [6]. З огляду на це доцільним є доповнення такого контролю ризик-орієнтованим ШІ-модулем, який не замінюватиме повну перевірку, а здійснюватиме попередню аналітичну обробку даних.

Запропонована модель ШІ-аналізу декларацій може включати чотири взаємопов'язані блоки: 1) попереднє групування декларацій із технічними або незначними арифметичними розбіжностями; 2) навчання моделі на історичних прикладах схем, виявлених під час повних перевірок; 3) виявлення нетипових закономірностей, які не фіксуються традиційними правилами логічного контролю; 4) використання генеративного ШІ для підготовки проєктів аналітичних довідок для посадових осіб НАЗК. Такий підхід може допомогти виявляти занижену вартість майна, непряме володіння активами через пов'язаних осіб, непропорційність між доходами й набутим майном, а також повторювані ризикові патерни у різних групах декларацій.

Водночас застосування штучного інтелекту в діяльності НАЗК має супроводжуватися юридичними й технологічними запобіжниками. До них належать: збереження за уповноваженою посадовою особою права та обов'язку ухвалювати остаточне рішення; документування логіки ризик-індикаторів; аудит алгоритмічних висновків; захист персональних даних; кібербезпека; можливість перевірки й оскарження результатів; заборона автоматичного притягнення особи до відповідальності лише на підставі алгоритмічного результату. Такий підхід узгоджується із загальними європейськими підходами до ризик-орієнтованого та контрольованого використання систем штучного інтелекту [7].

Окремим напрямом цифрової модернізації є оцінювання діяльності антикорупційних уповноважених. Наявні дані свідчать, що НАЗК стикається з високим навантаженням у цій сфері: за експертними оцінками, за 2023 рік було проаналізовано лише незначну кількість звітів, що вказує на обмеженість ручної моделі опрацювання такої інформації [8].

Тому доцільно створити ШІ-модель, яка може функціонувати у чотири аналітичні етапи: 1) перевірка повноти та структури звіту; 2) семантичний аналіз описаних заходів і їх співвідношення з виявленими корупційними ризиками; 3) ідентифікація формального або шаблонного звітування; 4) порівняння звітів за роками, секторами, органами та регіонами для виявлення повторюваних проблем. Її практичне значення полягає не в автоматичному оцінюванні уповноважених, а в концентрації ресурсів НАЗК на проблемних звітах, установах і галузях, де ризик формального виконання антикорупційних заходів є найвищим.

Встановлено, що, хоча на сайті НАЗК розміщена статистична інформація щодо порушень у сфері антикорупційного законодавства, а перевірити результати судового розгляду за кожною конкретною особою можна через судові реєстри, відсутність агрегованих даних ускладнює оцінку функціонування повного циклу антикорупційного контролю. Запропоновано модернізувати цифрові платформи НАЗК шляхом їхньої інтеграції зі судовими базами даних, що дозволить у зручному форматі повністю відстежувати весь ланцюг кожної справи — від виявлення порушення до вжитих НАЗК заходів та результатів судового розгляду. Для цього напряму цифрової модернізації ключовими є закріплення за НАЗК основної платформи, законодавче зобов'язання суддів та прокуратури передавати дані та автоматична синхронізація між реєстрами без можливості ручного редагування всупереч встановленим порядкам у поєднанні з функцією зведення на дашборді статистичних даних.

Проведене дослідження дозволило встановити, що подальше посилення ефективності роботи Агентства має супроводжуватися технологічною модернізацією, повнішою і прозорішою звітністю та впровадженням передових технологій аналітичного штучного інтелекту, який може стати дієвим інструментом в оперуванні аналітиків НАЗК. Концепція використання ШІ-технологій дозволить покращити превентивні функції Агентства та виведе антикорупційний контроль на новий рівень, що відповідає сучасним викликам.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на оцінюванні ефективності навчальних програм для антикорупційних уповноважених, причинах невиконання окремих заходів Державної антикорупційної програми, розвитку інституту викривачів, удосконаленні контролю за політичними фінансами у цифровому середовищі та правових межах використання штучного інтелекту в антикорупційній інфраструктурі.

Джерела

1. Звіти про діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції за 2020–2025 роки. *Національне агентство з питань запобігання корупції* : *офіційний вебсайт*. URL: https://nazk.gov.ua/uk/zvity/ (дата звернення: 25.05.2026).
2. Звіт Комісії з проведення незалежної оцінки ефективності діяльності Національного агентства з питань запобігання корупції. 2023. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit-Komisiyi-z-provedennya-nezalezhnoyi-otsinky-efektyvnosti-diyalnosti-NAZK.pdf (дата звернення: 25.05.2026).
3. Тіньовий звіт до розділу 23 "Правосуддя та фундаментальні права" та розділу 24 "Юстиція, свобода та безпека" Звіту Європейської комісії щодо прогресу України в межах

Пакета розширення Європейського Союзу у 2024 році. *Коаліція громадських організацій ; за координації Лабораторії законодавчих ініціатив*. 2025. 1077 с. URL: https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2025/10/shadow-report-2025-ua-2.pdf (дата звернення: 25.05.2026).
4. Ukraine Report 2025. *European Commission*. 04.11.2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (дата звернення: 25.05.2026).
5. Національне агентство з питань запобігання корупції : *офіційний вебсайт*. URL: https://nazk.gov.ua/uk/ (дата звернення: 25.05.2026).
6. Про затвердження Порядку проведення логічного та арифметичного контролю декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування : Наказ НАЗК від 21.06.2024 № 161/24. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0954-24 (дата звернення: 25.05.2026).
7. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence. *EUR-Lex*. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng (дата звернення: 25.05.2026).
8. *Федоренко А.* Антикорупційні уповноважені: як НАЗК оцінює їхню ефективність. *Громадський простір*. 14.02.2025. URL: https://www.prostir.ua/?blogs=antykoruptsijni-upovnovazheni-yak-nazk-otsinyuje-jih-efektyvnist (дата звернення: 25.05.2026).

Л. В. ДАЦЕНКО
здобувач першого (бакалаврського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Актуальність теми зумовлена тим, що довіра громадян до органів публічної влади є фундаментальною умовою функціонування демократичної держави. В умовах повномасштабного збройного вторгнення та активного курсу на євроінтеграцію Україна стикається з двома взаємопов'язаними викликами: необхідністю мобілізації суспільної підтримки на внутрішньополітичному рівні та відповідністю стандартам прозорості й підзвітності, що висуваються Євросоюзом як обов'язкова умова членства. За даними соціологічних досліджень (Київський міжнародний інститут соціології, 2024), рівень довіри до більшості центральних органів виконавчої влади в Україні залишається нестабільним, попри відчутне зростання після 2022 р. Це актуалізує необхідність системного вивчення міжнародного досвіду стратегій зміцнення довіри для застосування в українських реаліях.

Довіра до публічних інституцій у сучасній науці розглядається як багатовимірний феномен, що охоплює когнітивний (раціональна оцінка діяльності влади), афективний (емоційна прихильність) та поведінковий (готовність до взаємодії з державою) компоненти. Концепція *Good Governance*, розроблена в документах OECD та ООН, визначає шість ключових вимірів якісного урядування, безпосередньо пов'язаних із рівнем довіри: участь, верховенство права, прозорість, чутливість до потреб, консенсус та підзвітність [1]. Відповідно до підходу SIGMA Programme, довіра є ре-

зультатом не окремих комунікаційних заходів, а системної якості публічного адміністрування: послідовності, передбачуваності та ефективності виконання обіцянок державою [2]. Таким чином, формування довіри є не стільки іміджевим завданням, скільки результатом реальних реформ у системі публічного управління.

Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виокремити три магістральні стратегії зміцнення довіри. Перша — стратегія цифрової прозорості та е-участі, найбільш повно реалізована в Естонії. Завдяки комплексній цифровізації публічних послуг (платформа *e-Estonia*) та запровадженню принципу "один раз надай інформацію" (*once-only principle*) рівень задоволеності громадян якістю публічних послуг перевищує 85 %, а індекс довіри до уряду є одним із найвищих серед країн ЄС [3]. Ключовим чинником є не сама технологія, а гарантована безпека персональних даних та повна підзвітність дій державних органів через електронний аудиторський слід. Друга — стратегія партисипативного управління та відкритості, характерна для скандинавських країн — Фінляндії та Швеції. Вона передбачає конституційний принцип відкритості державних документів, обов'язкові консультації з громадянами на всіх етапах законотворчості та широке залучення громадянського суспільства до реалізації публічної політики. Це формує культуру "горизонтальної довіри", за якої громадяни довіряють не окремим лідерам, а інститутам та процедурам [4]. Третя — стратегія доброчесності та антикорупційних механізмів, поширена у Великій Британії та Нідерландах. Вона включає незалежні органи з питань стандартів публічного сектору (*Committee on Standards in Public Life*), обов'язкові декларування доходів і конфлікту інтересів, а також системи захисту викривачів. Ці інститути сигналізують суспільству про наявність реального контролю за владою, що безпосередньо конвертується у підвищення довіри [5].

Ситуація в Україні характеризується суперечливою динамікою. З одного боку, відбулися суттєві інституційні зрушення: запроваджено систему е-декларування, запущено ProZorro у сфері публічних закупівель, функціонує портал відкритих даних *data.gov.ua*, введено в дію систему *DREAM* для моніторингу відновлення. З іншого боку, дослідження Transparency International фіксують стійку проблему розриву між формальними інституціями та їх реальним функціонуванням: недостатнє виконання судових рішень, обмежена відповідальність посадовців та брак культури підзвітності на рівні місцевого самоврядування залишаються системними бар'єрами для відновлення довіри [5]. Воєнний контекст, попри тимчасове зростання патріотичної консолідації, не знімає, а лише відтерміновує потребу в структурних реформах — адже саме їх наявність визначатиме рівень довіри у повоєнний період відновлення.

На підставі проведеного аналізу можна запропонувати такі стратегічні напрями формування довіри в Україні. По-перше, розширення цифрової участі громадян: розвиток платформ електронних консультацій (за зразком фінської платформи *otakantaa.fi*) із гарантованим зворотним зв'язком щодо врахування пропозицій у рішеннях органів влади. По-друге, запровадження стандартизованих механізмів підзвітності: щорічних публічних звітів виконавчих органів влади з обов'язковою незалежною оцінкою якості, аналогічно практиці Великої Британії. По-третє, інституціоналізація культури доброчесності: впровадження обов'язкових програм етичної підготовки для державних службовців, незалежного органу з питань стандартів поведінки на публічній службі та реальних механізмів захисту викривачів з урахуванням досвіду Нідерландів. По-четверте, системна комунікаційна стратегія: перехід від інформування до справжнього діалогу — з чіткими строками відповіді на звернення громадян, публічним поясненням підстав прийнятих рішень та відкритими даними про виконання планів і програм.

Таким чином, міжнародний досвід переконливо свідчить, що довіра громадян до органів публічної влади не є стихійним явищем, а результатом цілеспрямованої та послідовної політики якості урядування. Трансформація України у бік відкритої, підзвітної та ефективної держави є одночасно умовою євроінтеграції та передумовою суспільної консолідації в умовах повоєнного відновлення. Застосування перевірених стратегій цифрової прозорості, партисипативного управління та інституціоналізації доброчесності з урахуванням національного контексту здатне сформувати стійку довіру як стратегічний ресурс публічної влади.

Джерела

1. OECD. Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust. Paris: OECD Publishing, 2017.
2. SIGMA Programme. The Principles of Public Administration. Paris: OECD / EU, 2017. URL: https://sigmaweb.org/publications/principles-public-administration-2017.pdf
3. *Lips M.* E-Government Is Dead: Long Live Public Administration 3.0. *Information Polity*. 2020. Vol. 25, No. 4. P. 379–390.
4. *Rothstein B., Teorell J.* What Is Quality of Government? *A Theory of Impartial Government Institutions. Governance*. 2008. Vol. 21, No. 2. P. 165–190.
5. Transparency International Ukraine. Індекс сприйняття корупції 2024: результати для України. Київ, 2025. URL: https://ti-ukraine.org/research/indeks-koruptsiyi-2024

А. Д. БІЧЕВ

здобувач першого (бакалаврського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

Г. О. КУЗЬМЕНКО

PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА

Розвиток професійної етики у системі публічної служби є важливою умовою модернізації державного управління, підвищення довіри громадян до влади та запобігання корупції. Для України це питання має особливе значення в умовах воєнного стану, європейської інтеграції та реформування публічної служби. Професійна етика сьогодні не може розглядатися лише як набір моральних вимог до поведінки службовця. Вона є частиною системи доброго врядування, що охоплює доброчесність, політичну неупередженість, законність, відповідальність, прозорість, повагу до громадян і пріоритет публічного інтересу над приватним.

Європейські стандарти професійної етики сформовані насамперед у документах Ради Європи, OECD та SIGMA. Одним із базових документів є Рекомендація Ради Європи № R(2000)10 “Про кодекси поведінки публічних службовців”, ухвалена

у 2000 році. У ній визначено, що публічний службовець має діяти законно, чесно, неупереджено, політично нейтрально, не допускати конфлікту інтересів і не використовувати службове становище для приватної вигоди [1]. Важливо, що цей документ розглядає етику не як формальну вимогу, а як основу довіри між громадянином і державою. Більш системний підхід запропоновано в Рекомендації OECD щодо публічної доброчесності 2017 року. У ній доброчесність визначається як послідовне дотримання етичних цінностей і норм, спрямованих на захист публічного інтересу [2]. На відміну від традиційного підходу, де головний акцент робиться на покаранні за порушення, OECD пропонує превентивну модель: управління корупційними ризиками, етичне навчання, відповідальність керівників, захист викривачів, прозорі процедури та формування культури нетерпимості до порушень. Саме такий підхід є актуальним для України, оскільки дозволяє перейти від декларативного проголошення етичних принципів до їх практичного застосування.

Для аналізу важливими є також оцінки SIGMA/OECD. У звіті "Public Administration in Ukraine" за 2024 рік зазначено, що українська державна служба має нормативну основу для професійного розвитку, однак реальна практика добору кадрів залишається проблемною. Зокрема, індикатор "Meritocracy and effectiveness of recruitment of civil servants" отримав 0 балів, що пов'язано з обмеженням конкурсного добору під час COVID-19 і воєнного стану. Також у звіті вказано, що плинність кадрів у державній службі становила 12 % у 2020 році, 20 % у 2021 році та 17 % у 2022 році [3]. Ці цифри показують, що етична культура залежить не лише від правил поведінки, а й від стабільності кадрової системи, прозорого добору та захисту службовців від політичного впливу.

Українська практика загалом орієнтується на європейські стандарти, однак має певні відмінності. У європейській моделі професійна етика тісно пов'язана з меритократією, політичною нейтральністю, службовою стабільністю та інституційною культурою. В Україні ці принципи вже закріплені на законодавчому рівні, однак їх практична реалізація залишається нерівномірною. Наприклад, Закон України "Про державну службу" № 889-VIII від 10 грудня 2015 року визначає державну службу як публічну, професійну та політично неупереджену діяльність. У статті 4 цього Закону серед принципів державної служби названо верховенство права, законність, професіоналізм, доброчесність, ефективність, політичну неупередженість, прозорість і стабільність [4]. Практичне значення цих принципів можна побачити, наприклад, у роботі центрів надання адміністративних послуг, де службовці щоденно взаємодіють із громадянами та мають дотримуватися стандартів ввічливості, неупередженості й недискримінації. Також показовими є діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції, яке забезпечує контроль за декларуванням і конфліктом інтересів, та Національного агентства України з питань державної служби, яке формує правила професійної поведінки й навчання службовців. Водночас у різних органах влади рівень дотримання цих стандартів може відрізнятися: в одних установах етичні правила справді інтегровані в управлінську культуру, а в інших залишаються переважно формальною вимогою. Отже, на нормативному рівні Україна вже наблизилася до європейської моделі публічної служби, проте практичне впровадження етичних стандартів ще потребує посилення.

Більш конкретні правила поведінки визначено в наказі Національного агентства України з питань державної служби № 158 від 5 серпня 2016 року "Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування" [5]. Цей документ встановлює вимоги до поведінки службовців під час виконання посадових обов'язків, спілкування з громадянами,

використання службових повноважень, дотримання політичної нейтральності та збереження авторитету публічної служби. Поточна редакція документа діє з урахуванням оновлень 2025 року, що свідчить про поступове пристосування етичних стандартів до нових викликів.

Порівняльний аналіз європейських стандартів та української практики дає змогу виокремити кілька ключових відмінностей. По-перше, у європейському підході професійна етика розглядається як частина цілісної системи доброго врядування, тоді як в Україні вона ще часто сприймається як набір формальних правил. По-друге, європейська модель робить акцент на попередженні порушень, етичному консультуванні та управлінській культурі, тоді як українська практика більше спирається на нормативне регулювання й дисциплінарну відповідальність. По-третє, у ЄС та OECD доброчесність безпосередньо пов'язується з кадровою політикою: прозорим конкурсом, добором за заслугами, стабільністю служби та мінімізацією політичного впливу. В Україні ці механізми поступово розвиваються, але під час воєнного стану частина процедур була обмежена.

Особливо актуальною професійна етика стала після 2022 року, коли публічні службовці почали працювати в умовах війни, ресурсних обмежень, масового переміщення громадян і посиленої взаємодії з ветеранами, внутрішньо переміщеними особами та міжнародними партнерами. У таких умовах етична поведінка службовця має не лише адміністративне, а й соціальне значення. Ввічливість, недискримінація, повага до людської гідності, прозорість рішень і відповідальне використання службової інформації безпосередньо впливають на довіру громадян до держави.

Отже, розвиток професійної етики у системі публічної служби України є важливою умовою європейської інтеграції та підвищення якості публічного управління. Європейські стандарти, закріплені у документах Ради Європи, OECD та SIGMA, орієнтують публічну службу на доброчесність, політичну нейтральність, меритократію, прозорість і служіння публічному інтересу. Українська практика вже має необхідну нормативну базу — Закон України "Про державну службу" та Загальні правила етичної поведінки. Водночас головним завданням залишається перехід від формального закріплення етичних принципів до їх реального застосування через професійне навчання, етичне лідерство, прозорий добір кадрів і дієву відповідальність за порушення.

Джерела

1. Council of Europe. (2000). Recommendation No. R(2000)10 of the Committee of Ministers to member states on codes of conduct for public officials. https://rm.coe.int/16804d1e0b
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). Recommendation of the Council on Public Integrity. *OECD Legal Instruments*. https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435
3. SIGMA/OECD. (2024). Public administration in Ukraine: Assessment against the principles of public administration. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf
4. Верховна Рада України. (2015). Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19
5. Національне агентство України з питань державної служби. (2016). Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ від 5 серпня 2016 року № 158. https://zakon.rada.gov.ua/go/z1203-16

О. В. КЛЮЄВА
здобувачка другого (магістерського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан змінює умови реалізації публічної влади: рішення мають прийматися швидко, але залишатися законними, зрозумілими та орієнтованими на безперервність життєво важливих послуг. Закон України "Про правовий режим воєнного стану" визначає спеціальний режим функціонування влади, а отже, управлінські механізми повинні поєднати оперативність, координацію і захист прав громадян [1].

Базою для такого вдосконалення є перехід від ситуативних реакцій до циклу стійкості: виявлення загроз, визначення критичних функцій, підготовка ресурсів, реагування та відновлення. Саме цю логіку закріплено у Концепції забезпечення національної системи стійкості [2]. Для органу влади це означає наявність переліку пріоритетних послуг, резервних каналів зв'язку, відповідальних осіб та строків відновлення роботи.

В умовах обмеженого часу підвищується значення належної адміністративної процедури. Навіть термінове рішення щодо послуги, дозволу або допомоги повинно мати правову підставу, бути мотивованим і передбачати можливість повідомлення особи про порядок його перегляду. Такі вимоги формують запобіжник проти помилок і свавільних дій у кризовій ситуації [3].

Організаційним інструментом є узгоджене планування цивільного захисту. Кодекс цивільного захисту України орієнтує на запобігання надзвичайним ситуаціям, реагування та захист населення [4]. Тому доцільно синхронізувати управлінські плани органів влади з планами оповіщення, евакуації, функціонування пунктів обслуговування та відновлення базових сервісів.

Окремої уваги потребують об'єкти й процеси, від яких залежить забезпечення населення електроенергією, водою, зв'язком, медичними та соціальними послугами. Закон України "Про критичну інфраструктуру" визначає правові засади їх захисту [5]. Для публічного управління це зумовлює пріоритетність резервування, регулярного оцінювання вразливостей та координації з операторами відповідних послуг.

Отже, удосконалення механізмів публічного управління в умовах воєнного стану має полягати у формуванні системи, яка одночасно забезпечує законність, швидкість рішень, готовність до порушень та прозоре відновлення функцій. Результативність такої системи вимірюється не кількістю термінових розпоряджень, а доступністю послуг і збереженням довіри громадян.

Джерела

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості" : Указ Президента України; Концепція

від 27.09.2021 № 479/2021. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/479/2021.
3. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20.
4. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.10.2012 № 5403-VI. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17.
5. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20.

Науковий керівник: **Г. О. Кузьменко**,
PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

К. А. ДИННИК
здобувачка першого (бакалаврського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Для того, щоб компанія досягла стійких конкурентних переваг і покращила стр-Національна стійкість в умовах війни виникає не лише з владних рішень, а з узгодженої дії державних інституцій, підприємств і громадянських організацій. Концепція національної системи стійкості визначає взаємодію суб'єктів як необхідну умову підтримання критичних функцій і відновлення після порушень [1]. Отже, партнерство має бути організованим процесом, а не сукупністю окремих ініціатив.

Держава визначає правила, пріоритети безпеки і гарантії справедливого розподілу ресурсів. Бізнес забезпечує виробничі потужності, логістику, робочі місця, цифрові рішення та швидкість реалізації практичних дій. Громадянське суспільство має близькість до потреб людей, здатність мобілізувати допомогу й здійснювати громадський контроль. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства передбачає створення умов для його участі у формуванні та реалізації політики [2].

Особливої ваги набуває договірна співпраця для відновлення інфраструктури і суспільно необхідних послуг. Новий Закон України "Про публічно-приватне партнерство" визначає правові рамки співробітництва публічного та приватного партнерів на договірній основі [3]. Це відкриває можливості для проєктів енергетичної автономності, водозабезпечення, соціального житла, медичних і цифрових сервісів за умови прозорого розподілу ризиків.

Гуманітарний та соціальний вимір партнерства потребує окремих правил. Закон України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" забезпечує правове поле для добровільної допомоги [4]. У практиці громади це означає створення відкритої карти потреб, правил координації допомоги, звітності про її використання та недопущення дублювання підтримки одних груп за ігнорування інших.

Умовою довіри між партнерами є відкритість інформації щодо потреб, рішень і використаних ресурсів. Закон України "Про доступ до публічної інформації" визначає можливості громадян отримувати інформацію, яка перебуває у володінні розпорядників [5]. Водночас відкритість має поєднуватися із захистом персональних даних і безпекових обмежень.

Таким чином, взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства забезпечує стійкість тоді, коли вона ґрунтується на розподілі ролей, законних процедурах, прозорому обліку ресурсів і спільному оцінюванні результатів для людей. Саме такий формат дозволяє перетворити суспільну мобілізацію на тривалий механізм відновлення України.

Джерела

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості" : Указ Президента України; Концепція від 27.09.2021 № 479/2021. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/479/2021.
2. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України; Стратегія від 27.09.2021 № 487/2021. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/487/2021.
3. Про публічно-приватне партнерство : Закон України; Перелік від 19.06.2025 № 4510-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20.
4. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5073-17.
5. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17.

Науковий керівник: **А. А. Телендій**,
канд. наук з держ. упр.,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

А. О. АГАРКОВА

здобувач першого (бакалаврського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Територіальна громада в умовах війни є простором, де безпекові рішення безпосередньо поєднуються з повсякденними потребами людей. Саме на місцевому рівні організовуються комунальні послуги, соціальна підтримка, освітня та медична доступність, прихисток переміщених осіб і взаємодія з місцевим бізнесом. Правову основу повноважень громад визначає Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" [1].

Сучасне управління громадою повинно виходити з відмінності територіальних потреб. Громади, які приймають значну кількість переміщених осіб, мають інші навантаження, ніж території, де відбулося руйнування об'єктів або обмеження доступу до послуг. Закон України "Про засади державної регіональної політики" орієнтує на територіально спрямовану політику розвитку й відновлення [2].

Практичним інструментом стає план відновлення та розвитку громади. Постанова Кабінету Міністрів України № 731 визначає порядок розроблення, реалізації і моніторингу таких планів [3]. Тому пріоритети громади мають бути представлені не набором несумісних запитів, а системою проєктів із показниками доступності послуг, відновлення інфраструктури, безбар'єрності та економічної активності.

Війна посилює потребу у співпраці між громадами. Одна громада може мати укриття чи заклад охорони здоров'я, інша – транспорт, обладнання або кадрові ресурси. Закон України "Про співробітництво територіальних громад" створює правову основу для спільних проєктів і спільного виконання завдань [4]. Це особливо важливо для малих громад, які самостійно не спроможні підтримати всі необхідні сервіси.

Безпекова спроможність громади повинна бути узгоджена із цивільним захистом: оповіщенням, маршрутами евакуації, доступністю укриттів і відновленням критичних послуг. Кодекс цивільного захисту України визначає загальні засади захисту населення та територій [5]. Звідси випливає потреба включати безпекові сценарії до місцевих програм розвитку, а не розглядати їх ізольовано.

Отже, сучасне управління територіальною громадою під час воєнного стану ґрунтується на даних про потреби, плануванні відновлення, співробітництві, участі мешканців і поєднанні розвитку з безпекою. Такий підхід дозволяє громаді не лише долати наслідки кризи, а й зміцнювати власну спроможність у довгостроковій перспективі.

Джерела

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80.
2. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19.
3. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Перелік від 18.07.2023 № 731. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/731-2023-%D0%BF.
4. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18.
5. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.10.2012 № 5403-VI. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17.

Науковий керівник: **Г. О. Кузьменко**,
PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

Д. В. БОНДАРЕНКО
здобувачка другого (магістерського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ПУБЛІЧНОМУ І ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ

У воєнний період цифровізація управлінських процесів стає способом збереження функціонування установ і підприємств у випадках переміщення працівників, обмеження фізичного доступу до приміщень або порушення логістики. У публічному секторі вона підтримує надання послуг, у приватному — документообіг, розрахунки, постачання та взаємодію з клієнтами. Проте цифрове рішення є корисним лише тоді, коли воно правомірне, доступне й захищене.

Для державних установ базовим є управління даними. Закон України "Про публічні електронні реєстри" закріплює правові засади створення та взаємодії реєстрів [1]. У результаті інформація може використовуватися повторно у межах повноважень, а громадянин не повинен щоразу підтверджувати ті відомості, якими держава вже законно володіє. Для управлінця це означає необхідність відповідальності за якість, актуальність і походження даних.

Електронний формат послуги повинен забезпечувати повний адміністративний результат, а не лише онлайн-форму звернення. Закон України "Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг" регулює відповідні засади [2]. Тому установам важливо проєктувати маршрути заявника: ідентифікацію, подання документів, інформування про статус, отримання рішення та альтернативний канал у випадку технічної недоступності.

Функціонування Єдиного державного вебпорталу електронних послуг визначено постановою Кабінету Міністрів України № 1137 [3]. Його значення для публічного управління полягає у стандартизації доступу до сервісів, тоді як для бізнесу цифрова взаємодія з державою зменшує витрати часу і кількість паперових процедур. Водночас приватні підприємства повинні забезпечувати внутрішнє резервування документів і розмежування доступу.

Цифровізація підвищує цінність персональних даних, а отже — і ризики їх неправомірного використання. Закон України "Про захист персональних даних" вимагає належної правової підстави та захисту відомостей про особу [4]. Управлінське рішення має включати мінімізацію збирання даних, контроль доступів, фіксацію операцій та процедуру реагування на порушення.

Стійкість цифрових процесів пов'язана із захистом критичної інфраструктури, оскільки припинення роботи інформаційних систем може вплинути на життєво важливі послуги [5]. Таким чином, цифровізація в обох секторах повинна поєднувати сервісність, безпеку, резервування і людську можливість отримати допомогу навіть за збою електронного каналу.

Джерела

1. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1907-20.

2. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1689-20.
3. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 04.12.2019 № 1137. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1137-2019-%D0%BF.
4. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17.
5. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20.

Науковий керівник: **Г. О. Кузьменко**,
PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

М. А. КІЩУК
здобувач другого (магістерського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УСТАНОВ І ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Стабільна діяльність установ і підприємств під час криз є умовою доступності базових послуг, збереження робочих місць і здатності громади підтримувати повсякденне життя. У воєнний період організації можуть одночасно стикатися із перебоями енергопостачання, переміщенням працівників, порушенням поставок, ризиком втрати документів і різким зростанням потреб населення. Тому стабільність потребує заздалегідь сформованої системи безперервності.

Першим елементом такої системи є визначення критичних функцій. Для комунальної установи це може бути водопостачання або соціальне обслуговування, для підприємства — виробництво необхідної продукції, виплата заробітної плати чи постачання матеріалів. Закон України "Про критичну інфраструктуру" зосереджує увагу на функціях, порушення яких спричиняє суттєві негативні наслідки [1].

Другий елемент — готовність до надзвичайних ситуацій. Кодекс цивільного захисту України визначає засади запобігання, реагування і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій [2]. Для організації це означає розроблення сценаріїв дій у разі недоступності приміщення, тривалого відключення електроенергії, евакуації, пошкодження майна або неможливості отримати критичний ресурс.

Третій елемент стосується організації праці. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" регулює особливості трудових відносин у цей період [3]. Стабільна організація повинна не лише застосовувати законні режими роботи, а й підтримувати внутрішнє інформування, взаємозамінність ключових ролей, безпечні умови та можливість дистанційної роботи там, де це допустимо.

Четвертий елемент — планування ресурсів і придбання необхідного обладнання. Закон України "Про публічні закупівлі" залишається важливим орієнтиром прозорого використання публічних коштів [4]. Для установи це передбачає обґрунтоване визначення нагальних потреб, контроль поставок і перевірюваність рішень; для підприємства — диверсифікацію постачальників і запаси критичних матеріалів.

Нарешті, стабільність має оцінюватися за результатом: скільки часу організація здатна підтримувати ключову функцію, як швидко відновлює роботу, чи зберігає доступність для людей і чи навчається після порушення. Концепція національної системи стійкості орієнтує саме на таку послідовність готовності, реагування та відновлення [5].

Джерела

1. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20.
2. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.10.2012 № 5403-VI. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17.
3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20.
4. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19.
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості" : Указ Президента України; Концепція від 27.09.2021 № 479/2021. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/479/2021.

Науковий керівник: **Я. І. Чмир**,
PhD, доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

Д. О. ЄФРЕМОВ

здобувач першого (бакалаврського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЯК ОСНОВА СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

Людський капітал у період війни охоплює не лише професійні знання, а й здоров'я, освіту, соціальну включеність, здатність працювати та відновлювати життя громади. Стратегія людського розвитку визначає людський розвиток напрямом забезпечення національної безпеки України та пов'язує його з плануванням соціальних інвестицій [1]. Це надає політиці щодо людей стратегічного, а не допоміжного значення.

Воєнні втрати, переміщення, вимушена міграція і зміни на ринку праці формують ризики скорочення трудового та інтелектуального потенціалу. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року визначає довгострокові завдання, пов'язані з міграційними процесами, якістю життя та збереженням населення [2]. Отже, відновлення має враховувати не лише інфраструктуру, а й можливості повернення, зайнятості та догляду.

Важливим інструментом є професійний розвиток і перенавчання працівників. Закон України "Про професійний розвиток працівників" визначає правові засади організації професійного навчання [3]. У сучасних умовах це особливо актуально для людей, які втратили роботу через переміщення або зміну структури економіки, а також для установ, яким потрібні цифрові, соціальні й кризові компетентності.

Людський капітал держави значною мірою залежить від якості публічної служби. Закон України "Про державну службу" визначає основи професійної, політично неупередженої та орієнтованої на громадянина державної служби [4]. Під час війни управлінці мають бути спроможними працювати із даними, координувати допомогу, забезпечувати доступність послуг і комунікувати рішення без втрати доброчесності.

Відновлення людського потенціалу неможливе без системи соціальних послуг. Закон України "Про соціальні послуги" регулює їх надання особам і сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах [5]. Це означає, що підтримка освіти й праці повинна доповнюватися доглядом, консультуванням, соціальною адаптацією та індивідуальною оцінкою потреб.

Таким чином, управління людським капіталом має об'єднати демографічну, освітню, трудову, соціальну і кадрову політику. Стійка держава — це держава, яка не лише захищає територію й інфраструктуру, а й створює умови для розвитку людини, використання її компетентностей та участі у відновленні.

Джерела

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію людського розвитку" : Указ Президента України; Стратегія від 02.06.2021 № 225/2021. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/225/2021.
2. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 30.09.2024 № 922-р. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/922-2024-%D1%80.
3. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17.
4. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19.
5. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19.

Науковий керівник: **Г. О. Кузьменко**,
PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

В. Ю. МІРЧУ
здобувачка другого (магістерського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

П. В. МЕТАЛЬНІКОВ
здобувач другого (магістерського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ТА СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

Відновлення України потребує рішень, які поєднують суспільну відповідальність держави з технологічними, управлінськими і фінансовими можливостями приватного сектору. Публічно-приватне партнерство може забезпечити модернізацію об'єктів і послуг, якщо його мета полягає не у простій передачі завдань бізнесу, а у досягненні вимірюваного публічного результату.

Закон України "Про публічно-приватне партнерство" від 19 червня 2025 року визначає сучасні рамки договірного співробітництва публічного та приватного партнерів [1]. Для проєктів відновлення це означає потребу обґрунтувати суспільну необхідність, визначити показники якості послуг, розподілити ризики і встановити порядок контролю за виконанням договору.

В окремих інфраструктурних сферах правовим інструментом може бути концесія. Закон України "Про концесію" визначає її правові засади [2]. Водночас вибір форми співпраці має здійснюватися не за швидкістю укладення договору, а за здатністю забезпечити доступність, безпеку і тривалу якість послуги для населення.

Під час війни та відбудови пріоритетними є проєкти, що підтримують критичні функції: тепло- і водопостачання, енергетична стійкість, транспорт, медична інфраструктура, цифрові системи та житлові рішення. Закон України "Про критичну інфраструктуру" дозволяє пов'язувати вибір проєктів із наслідками можливого припинення відповідних послуг [3].

Прозорість партнерства є необхідною умовою довіри і запобігання неефективному витрачанню ресурсів. Закон України "Про публічні закупівлі" установлює засади конкурентного й прозорого придбання товарів, робіт і послуг за публічні кошти [4]. Для партнерських проєктів важливими є відкриті обґрунтування, зрозумілі критерії відбору, звітність про виконання і контроль доступності результатів.

Публічно-приватні проєкти повинні бути включені до планів відновлення і розвитку територій, а не здійснюватися відокремлено від потреб громад. Порядки, затверджені постановою Кабінету Міністрів України № 731, передбачають планування та моніторинг відновлення [5]. Отже, партнерство стає інструментом стійкості лише за умов його підпорядкування суспільному результату і місцевим пріоритетам.

Джерела

1. Про публічно-приватне партнерство : Закон України; Перелік від 19.06.2025 № 4510-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20.

2. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20.
3. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20.
4. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19.
5. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Перелік від 18.07.2023 № 731. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/731-2023-%D0%BF.

Н. В. ОНИСЬКІВ
здобувачка другого (магістерського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ПРИВАТНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Антикризове управління у воєнний період є здатністю організації діяти за умов різкого порушення звичних процесів, зберігаючи людей, основні функції та керованість. Для органу влади пріоритетом є доступність рішень і послуг для населення; для приватної організації — безпека працівників, збереження виробництва, постачання та виконання суспільно важливих зобов'язань.

Спеціальні умови діяльності державних органів визначаються Законом України "Про правовий режим воєнного стану" [1]. Водночас сам факт спеціального режиму не створює готовності автоматично. Кожна організація має заздалегідь визначити кризову групу, порядок прийняття рішень, контактні канали, перелік критичних ресурсів і межі повноважень відповідальних посадових осіб.

Антикризовий цикл повинен охоплювати підготовку, реагування і відновлення. Концепція національної системи стійкості визначає такі елементи як основу адаптації до загроз [2]. Це передбачає регулярні тренування, оновлення контактів, резервне зберігання документів, взаємозаміщення персоналу та аналіз того, які рішення після кризи потребують виправлення.

Для установ і підприємств, робота яких впливає на життєво важливі послуги, ключовим є захист критичних процесів. Закон України "Про критичну інфраструктуру" формує підстави для особливої уваги до таких об'єктів і функцій [3]. У практичному вимірі це означає пріоритезацію електроживлення, зв'язку, даних, логістики й технічного обслуговування.

Антикризові заходи повинні бути узгоджені з цивільним захистом населення. Кодекс цивільного захисту України охоплює відносини, пов'язані із захистом населення і територій від надзвичайних ситуацій [4]. Тому план організації має враховувати оповіщення, евакуацію, безпечні умови роботи та порядок взаємодії з відповідними службами.

Людський вимір кризи не менш важливий за технічний. Особливості трудових відносин під час воєнного стану врегульовані окремим законом [5]. Ефективне антикризове управління поєднує законний режим праці, безпечну комунікацію, реалістичне навантаження і підтримку працівників, завдяки чому організація зберігає спроможність відновитися після порушення.

Джерела

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості" : Указ Президента України; Концепція від 27.09.2021 № 479/2021. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/479/2021.
3. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20.
4. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.10.2012 № 5403-VI. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17.
5. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20.

Науковий керівник: **А. В. Дакал**,
д-р наук з держ. упр., доцент,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

Я. І. ТЕРЕЩЕНКО

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

ПОСИЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Спроможність органу публічного управління проявляється у здатності ухвалювати обґрунтовані рішення, надавати доступні послуги, управляти ресурсами і підтримувати довіру населення. Під час війни до звичайних адміністративних завдань додаються координація допомоги, відновлення функцій після порушень, робота з переміщеним населенням та реагування на інформаційні ризики.

Кадровою основою інституційної спроможності є професійна державна служба. Закон України "Про державну службу" закріплює принципи професіоналізму, доброчесності, ефективності та орієнтації на громадянина [1]. Тому орган влади потребує не лише укомплектованих посад, а й системи навчання, резерву компетентностей, передачі знань і підготовки до роботи у кризових сценаріях.

Якість взаємодії з громадянином залежить від процедури. Закон України "Про адміністративну процедуру" забезпечує засади належного розгляду справ, мотивованості адміністративних актів і можливості захисту прав особи [2]. У сучасних умовах це важливо для недопущення ситуації, коли терміновість або цифровий формат призводять до незрозумілих рішень та втрати підзвітності.

Дані є самостійним ресурсом спроможності. Закон України "Про публічні електронні реєстри" визначає засади електронної взаємодії реєстрів [3]. Орган, який працює з актуальними даними про звернення, потреби, послуги та результати, може точніше встановлювати пріоритети. Водночас інформаційна спроможність потребує контролю доступів, резервних процедур і відповідальності за якість даних.

Доброчесність і поведінка службовців визначають суспільну довіру до інституції. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування встановлено наказом НАДС № 158 [4]. Особливо під час розподілу обмежених ресурсів працівники мають уникати конфлікту інтересів, діяти неупереджено і зрозуміло комунікувати підстави рішень.

Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 831-р, сформувала орієнтири сервісності й ефективності публічної адміністрації [5]. У подальшому їх розвиток має поєднувати кадрову професійність, цифрові дані, процедури, етику і кризову готовність органів влади.

Джерела

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19.
2. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20.
3. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1907-20.
4. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1203-16.
5. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План від 21.07.2021 № 831-р. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80.

Науковий керівник: **А. А. Телендій**,
канд. наук з держ. упр.,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

В. В. КУЗВЄСОВА
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Підтримка внутрішньо переміщених осіб у територіальній громаді повинна бути спрямована не лише на термінове поселення, а й на відновлення здатності людини навчатися, працювати, користуватися послугами та брати участь у житті нового середовища. Закон України "Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб" визначає гарантії та правові засади такої підтримки [1].

Першим управлінським механізмом є єдина точка входу до допомоги: зрозуміле інформування, первинне визначення потреб і перенаправлення до відповідних послуг. Закон України "Про соціальні послуги" передбачає надання підтримки особам і сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах [2]. Для громади це означає потребу в координованій роботі соціальних працівників, освітніх, медичних і житлових служб.

Другий механізм стосується житлової та матеріальної підтримки. Постанова Кабінету Міністрів України № 1544 врегульовує окремі питання надання державної підтримки внутрішньо переміщеним особам [3]. Місцевий рівень повинен забезпечити правильне інформування про умови підтримки, доступність консультації і зв'язок житлової допомоги з подальшими рішеннями щодо зайнятості та інтеграції.

Третім механізмом є узгоджене використання даних. Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери визначає організаційні засади відповідної інформаційної системи [4]. Її використання має зменшувати повторне збирання документів та допомагати бачити потреби, але не може скасовувати особисте звернення, захист персональних даних і доступність офлайн-підтримки.

Четвертий механізм — включення внутрішньо переміщених осіб до місцевого планування. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" визначає компетенцію органів громади у сфері місцевих послуг [5]. Тому зміна чисельності та структури населення повинна враховуватися в освітній мережі, соціальних послугах, транспорті, житлових програмах і підтримці місцевого підприємництва.

Отже, результативність місцевої підтримки слід визначати не кількістю виданих довідок, а стабілізацією життя людини: наявністю житлового рішення, доступом до послуг, навчанням дітей, можливістю працевлаштування і відчуттям включеності у громаду. Саме комплексний підхід перетворює допомогу на механізм соціальної стійкості.

Джерела

1. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1706-18.

2. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19.
3. Деякі питання надання державної підтримки внутрішньо переміщеним особам : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1544. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1544-2024-%D0%BF.
4. Про затвердження Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 14.04.2021 № 404. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/404-2021-%D0%BF.
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80.

Науковий керівник: **Г. О. Кузьменко**,
PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

О. С. ПОЛЬОВИК
здобувачка першого (бакалаврського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД У ПУБЛІЧНОМУ І ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ

У кризових умовах управлінська команда визначає, чи буде організація діяти узгоджено, чи втратить час через невизначеність відповідальності. Для органу публічної влади помилки команди впливають на послуги та права громадян; для підприємства — на безпеку працівників, виробництво і зайнятість. Тому команда має формуватися як спроможність до рішень, взаємозаміни та відповідальної комунікації.

Для державних установ кадровим орієнтиром є Закон України "Про державну службу", який закріплює професіоналізм, ефективність і доброчесність [1]. У командній роботі це означає чіткий розподіл функцій, критерії відповідальності, здатність діяти за відсутності окремих працівників і регулярне навчання керівників та виконавців.

Команда має потребувати не лише управлінських, а й людських компетентностей. Стратегія людського розвитку акцентує значення інвестицій у людський потенціал [2]. Під час війни керівники повинні враховувати виснаження, переміщення, сімейні обставини працівників, потребу в навчанні та підтримці, не знижуючи вимог до якості виконання критичних завдань.

Для приватного сектору особливого значення набуває законна й передбачувана організація роботи. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" визначає спеціальні правила для трудових відносин у цей період [3]. Управлінська команда підприємства повинна комунікувати зміни працівникам, ви-

значати безпечні режими роботи й забезпечувати виконання ключових процесів без прихованого перекладання ризиків на людей.

Довіра всередині публічної команди залежить від етики рішень. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування містять вимоги до доброчесної поведінки [4]. Керівник має створити середовище, у якому проблеми повідомляються вчасно, а рішення щодо ресурсів і допомоги можуть бути обґрунтовані.

Ефективна команда має бути підготовлена до порушень і відновлення. Концепція національної системи стійкості визначає значення готовності та взаємодії [5]. Практично це означає перелік критичних ролей, схему заміщення, короткі протоколи кризових дій, єдиний канал інформації та післякризовий аналіз, який дозволяє виправити слабкі місця організації.

Джерела

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію людського розвитку" : Указ Президента України; Стратегія від 02.06.2021 № 225/2021. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/225/2021.
3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20.
4. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1203-16.
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості" : Указ Президента України; Концепція від 27.09.2021 № 479/2021. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/479/2021.

Науковий керівник: **Г. О. Кузьменко**,
PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

В. Ю. МЕЛЬНИК

здобувачка другого (магістерського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан формує ризики, які є взаємопов'язаними: порушення енергопостачання може зупинити інформаційну систему, унеможливити надання послуг і спричинити додаткові соціальні наслідки. Для органу влади це означає ризик невико-

нання публічної функції, для підприємства — ризик припинення операцій і втрати робочих місць. Управління ризиками має бути інтегроване у щоденні рішення.

Закон України "Про правовий режим воєнного стану" визначає спеціальні умови діяльності органів і організацій під час відповідного режиму [1]. Проте обґрунтована реакція неможлива без попередньої підготовки: реєстру ризиків, визначення їхніх наслідків, встановлення власників ризику та переліку дій, які зменшують імовірність або масштаб порушення.

Концепція національної системи стійкості пов'язує управління загрозами з оцінюванням вразливостей, готовністю та відновленням [2]. Отже, оцінювати необхідно не лише можливість настання події, а й критичність функції, яку вона може зупинити. Саме це дозволяє спрямувати обмежені резерви туди, де наслідки переривання є найбільш істотними.

Особливий підхід потрібен щодо критичної інфраструктури. Закон України "Про критичну інфраструктуру" встановлює засади її захисту [3]. Установа або підприємство, діяльність яких пов'язана із життєво важливими функціями, мають передбачати резервне живлення, альтернативні канали зв'язку, захист даних, запасні маршрути постачання та порядок відновлення після пошкодження.

Управління ризиками має узгоджуватися із цивільним захистом. Кодекс цивільного захисту України визначає засади запобігання і реагування на надзвичайні ситуації [4]. Тому ризик-реєстр повинен бути пов'язаний із планами оповіщення, безпечної евакуації, захисту працівників і координації з відповідальними службами.

Для публічних установ контроль ризиків також включає прозорість використання ресурсів. Закон України "Про публічні закупівлі" формує правові засади придбання необхідних товарів і послуг за кошти бюджету [5]. У результаті ефективне управління ризиками поєднує безпеку, безперервність, правомірність та перевірюваність управлінських рішень.

Джерела

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості" : Указ Президента України; Концепція від 27.09.2021 № 479/2021. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/479/2021.
3. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20.
4. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.10.2012 № 5403-VI. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17.
5. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19.

Науковий керівник: **А. А. Телендій**,
канд. наук з держ. упр.,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

Н. М. ПЕНЗЯКОВА

здобувач другого (магістерського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

ЦИФРОВІ СЕРВІСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Цифрові сервіси у публічному управлінні дозволяють людині звертатися по послугу незалежно від місця перебування, що є особливо важливим для переміщених осіб, громадян за кордоном і мешканців територій із обмеженим фізичним доступом до установ. Однак якість сервісу визначається не кількістю електронних форм, а своєчасним і зрозумілим результатом для користувача.

Закон України "Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг" формує правові засади електронного надання послуг [1]. Відповідно, цифровий сервіс повинен передбачати ідентифікацію особи, отримання рішення, повідомлення про етапи розгляду та можливість скористатися послугою без надмірного повторного подання документів.

Ефективність сервісу залежить від сумісності даних. Закон України "Про публічні електронні реєстри" регулює електронну інформаційну взаємодію публічних реєстрів [2]. Завдяки цьому орган може скоротити паперові процедури, але водночас зобов'язаний забезпечити актуальність інформації, коректність виправлень і використання даних лише у межах законної мети.

Єдиний державний вебпортал електронних послуг є організаційною основою доступу до значної частини цифрових сервісів, а його функціонування визначено постановою Кабінету Міністрів України № 1137 [3]. Для управління важливо не лише розміщувати послуги на порталі, а й оцінювати, чи зрозумілий маршрут користувачеві, чи не створює сервіс цифрових бар'єрів для літніх осіб або людей з інвалідністю.

Соціальна сфера показує значення цифрових сервісів для найуразливіших громадян. Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери визначає засади відповідної системи [4]. При цьому цифрова обробка звернень має доповнюватися особистим консультуванням, альтернативними каналами подання і механізмом виправлення помилкових даних.

Цифровий сервіс не може бути ефективним без процедурної справедливості. Закон України "Про адміністративну процедуру" вимагає належного розгляду адміністративної справи й мотивованості рішення [5]. Тому інструмент підвищує ефективність управління лише тоді, коли спрощує шлях людини, не позбавляючи її права отримати пояснення та оскаржити результат.

Джерела

1. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1689-20.
2. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1907-20.

3. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 04.12.2019 № 1137. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1137-2019-%D0%BF.
4. Про затвердження Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери : Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 14.04.2021 № 404. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/404-2021-%D0%BF.
5. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20.

Науковий керівник: **Г. О. Кузьменко**,
PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

А. А. ТЕЛЕНДІЙ
канд. наук з держ. упр.,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ПРИВАТНОМУ СЕКТОРІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

Приватний сектор під час війни забезпечує зайнятість, сплату податків, виробництво товарів і швидку адаптацію до порушення звичних ринків та ланцюгів постачання. У такому середовищі інновація є не лише способом конкуренції, а й засобом збереження роботи підприємства: енергоощадні рішення, цифровий контроль запасів, нові логістичні маршрути, безпечні процеси та доступні сервіси.

Закон України "Про інноваційну діяльність" визначає правові засади діяльності, спрямованої на використання і комерціалізацію результатів досліджень та розробок [1]. Для підприємства це означає необхідність пов'язувати інноваційну ідею з конкретною проблемою, вимірювати результат і оцінювати, чи зменшує рішення вразливість виробництва або підвищує доступність необхідного продукту.

Пріоритети інноваційної діяльності повинні відповідати стратегічним потребам країни. Закон України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні" визначає правові орієнтири відповідних напрямів [2]. Під час війни особливої ваги набувають технології енергоефективності, відновлення інфраструктури, цифрової безпеки, медичних та соціальних рішень і ресурсозбереження.

Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, схвалена наприкінці 2024 року, визначає візію України як країни інновацій і напрями державної політики у цій сфері [3]. Для приватних компаній це підсилює значення співпраці зі стартапами, науковими установами, цифрових випробувань та розвитку компетентностей працівників.

Інновації мають бути сумісними із завданнями економічного розвитку. Національна економічна стратегія на період до 2030 року визначає загальні стратегічні

орієнтири для економіки [4]. Тому результатом інноваційного управління повинні бути не лише нові продукти, а й робочі місця, зростання продуктивності, експортний потенціал та здатність підприємства функціонувати у нестабільних умовах.

Водночас нове рішення не повинно створювати нових критичних залежностей. Закон України "Про критичну інфраструктуру" вимагає уваги до послуг, порушення яких має значні наслідки [5]. Отже, інноваційний проєкт потребує оцінювання ризиків, резервних сценаріїв, захисту даних і можливості відновлення — саме так інновація стає складовою економічної стійкості.

Джерела

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/40-15.
2. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3715-17.
3. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-%D1%80.
4. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-%D0%BF.
5. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20.

С. В. ЯРОШ

здобувачка першого (бакалаврського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

КОМУНІКАЦІЯ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ І ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану комунікація є не супроводом управлінського рішення, а складовою безпеки й довіри. Людина повинна отримувати своєчасні та зрозумілі повідомлення про доступні послуги, зміни в роботі установ, порядок допомоги й офіційні канали уточнення інформації. Бізнес і громадські організації також впливають на інформаційне середовище, оскільки контактують із працівниками, клієнтами та отримувачами допомоги.

Право на одержання інформації про діяльність розпорядників забезпечує Закон України "Про доступ до публічної інформації" [1]. Для органів влади це означає необхідність відкрито пояснювати рішення, оприлюднювати доступні дані про послуги та ресурси, а обмеження інформації застосовувати лише за законними підставами, пов'язаними, зокрема, із безпекою.

Війна супроводжується інформаційними загрозами, тому важливим є не лише обсяг повідомлень, а й їх перевіреність та послідовність. Стратегія інформаційної безпеки визначає актуальні виклики і завдання держави у цій сфері [2]. Практично це вимагає офіційних каналів, відповідальних комунікаторів, швидкого спростування неправдивих повідомлень і недопущення поширення даних, які можуть створити ризик для людей.

Комунікація з громадськістю повинна бути двосторонньою. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки передбачає залучення інститутів громадянського суспільства до формування і реалізації державної політики [3]. На рівні громади це може бути збір потреб, публічні консультації, координаційні зустрічі та відкриті звіти щодо допомоги.

Сучасне інформаційне середовище також визначається діяльністю медіа, правові основи якої регулює Закон України "Про медіа" [4]. Для влади та бізнесу це зумовлює необхідність надавати достовірні повідомлення, відокремлювати факти від припущень і підтримувати доступність інформації для різних груп населення, зокрема поза цифровими каналами.

Нарешті, у публічних відносинах повідомлення має відповідати рішенню. Закон України "Про адміністративну процедуру" підсилює вимогу мотивованості адміністративного акта [5]. Отже, комунікація є ефективною, коли пояснює підстави дій, пропонує зрозумілий наступний крок і забезпечує канал зворотного зв'язку, а не лише передає вказівку.

Джерела

1. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки" : Указ Президента України; Стратегія від 28.12.2021 № 685/2021. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/685/2021.
3. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України; Стратегія від 27.09.2021 № 487/2021. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/487/2021.
4. Про медіа : Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2849-20.
5. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20.

Науковий керівник: **Г. О. Кузьменко**,
PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

В. Л. ЗЕЛЕНСЬКИЙ
здобувач другого (магістерського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ ТА ЗМІЦНЕННЯМ СТІЙКОСТІ ГРОМАД

Розвиток територій у період війни і відновлення не може обмежуватися ремонтом пошкоджених об'єктів. Громаді необхідні доступні послуги, робочі місця, безпечні маршрути, житлові рішення, соціальна включеність та спроможність витримувати нові порушення. Тому відновлення повинно розглядатися як управлінський процес зміцнення стійкості території.

Закон України "Про засади державної регіональної політики" встановлює правові основи планування розвитку регіонів і територіальних громад [1]. У практичному вимірі це означає, що рішення про інвестиції мають враховувати територіальні відмінності: рівень пошкоджень, переміщення населення, економічну базу, доступність послуг і наявні ризики.

Планування відновлення набуває конкретного механізму через постанову Кабінету Міністрів України № 731, яка визначає порядок розроблення, реалізації та моніторингу планів відновлення і розвитку [2]. Для громади це важливо, оскільки проєкти мають бути пов'язаними із завданнями та індикаторами, а не формуватися лише як перелік бажаних будівельних робіт.

Місцеве самоврядування є відповідальним за значну частину повсякденних послуг, що випливає із Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" [3]. Саме тому громада повинна залучати мешканців, підприємців і громадські організації до визначення пріоритетів: де відновлення послуги є першочерговим, які об'єкти мають бути безбар'єрними і які рішення створюють зайнятість.

Для невеликих громад важливим ресурсом є співробітництво. Закон України "Про співробітництво територіальних громад" дозволяє об'єднувати ресурси для спільних проєктів і виконання завдань [4]. Так можна організовувати спільні соціальні сервіси, транспортні рішення, центри відновлення або проєктні команди, не дублюючи витрати кожної громади.

Зміцнення стійкості потребує включення ризиків до всіх рішень розвитку. Концепція національної системи стійкості орієнтує на готовність, реагування та відновлення [5]. Тому нова інфраструктура має бути енергоефективною, доступною, здатною функціонувати за порушень, а управління територією – базуватися на даних, участі громадян і регулярному оцінюванні результатів.

Джерела

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19.
2. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Перелік від 18.07.2023 № 731. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/731-2023-%D0%BF.

3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80.
4. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18.
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості" : Указ Президента України; Концепція від 27.09.2021 № 479/2021. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/479/2021.

Науковий керівник: **А. А. Телендій**,
канд. наук з держ. упр.,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

О. М. ШЕРШУН
здобувач другого (магістерського) рівня,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, місто Київ

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

Європейський досвід є важливим для України не як модель механічного копіювання, а як система підходів до готовності, координації і відновлення. Для держави, що одночасно протидіє війні та здійснює європейську інтеграцію, особливого значення набувають механізми цивільного захисту, стійкості критичних функцій, прозорого планування реформ і взаємодії різних рівнів влади.

Участь України в Механізмі цивільного захисту Союзу має нормативну основу: Угоду між Україною та Європейським Союзом щодо такої участі ратифіковано Законом України № 3434-IX [1]. Це відкриває можливості для посилення координації допомоги, обміну практиками підготовки і розвитку спроможностей реагування на масштабні порушення.

Європейський механізм цивільного захисту заснований Рішенням № 1313/2013/EU і передбачає співпрацю у запобіганні, готовності та реагуванні на катастрофи [2]. Для України корисним є підхід, за якого державні та місцеві органи регулярно оцінюють ризики, проводять навчання, готують резерви і забезпечують сумісність процедур взаємодії.

Окремий напрям стосується критичних послуг. Директива (ЄС) 2022/2557 спрямована на підвищення стійкості критичних суб'єктів [3]. Її логіка співвідноситься з українським Законом "Про критичну інфраструктуру", який визначає правові засади захисту об'єктів і функцій, порушення яких має значні наслідки [4]. Для України це означає доцільність комплексного аналізу взаємозалежностей енергії, зв'язку, транспорту, води та соціальних послуг.

Європейська інтеграція відновлення також пов'язана з реформами, визначеними у Плані України, схваленому розпорядженням Кабінету Міністрів України № 244-р

[5]. Важливо, щоб проєкти відбудови не лише відновлювали пошкоджене, а й посилювали інституційну спроможність, прозорість, сталість інвестицій та наближення до європейських підходів.

Отже, адаптація європейського досвіду для національної стійкості України передбачає поєднання участі у спільних механізмах реагування, захисту критичних функцій, підзвітного планування відновлення і спроможного місцевого рівня. Її результатом має стати система управління, стійка до порушень і сумісна з європейським простором.

Джерела

1. Про ратифікацію Угоди між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, з іншої сторони, щодо участі України в Механізмі цивільного захисту Союзу : Закон України від 08.11.2023 № 3434-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3434-20.
2. Decision No 1313/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2013/1313/oj.
3. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj.
4. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20.
5. Про схвалення Плану України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 № 244-р. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*.URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/244-2024-%D1%80.

Науковий керівник: **Г. О. Кузьменко**,
PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

О. В. ФІРСТЕНКО

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах сучасних трансформаційних процесів, цифровізації економіки, глобалізації ринків та посилення кризових явищ людський капітал стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Саме рівень професійних компетентностей, інноваційного мислення, цифрових навичок та здатності працівників адаптуватися до змін визначає ефективність функціонування аграрного сектору в сучасних умовах. Тому питання впровадження інноваційних підходів до формування людського капіталу набуває особливої актуальності. Сучасний розвиток аграрного виробництва характеризується активним впровадженням smart-технологій, автоматизації, цифрових платформ, елементів точного землеробства, систем GPS-моніторингу, агродронів та штучного інтелекту. Це зумовлює потребу у працівниках нового типу, які володіють не лише традиційними аграрними знаннями, а й цифровими, аналітичними та управлінськими компетентностями. У зв'язку з цим формування людського капіталу аграрних підприємств повинно базуватися на інноваційних освітніх та організаційно-управлінських підходах [1].

Одним із ключових напрямів є цифровізація системи професійної підготовки кадрів. Використання онлайн-платформ, дистанційного навчання, цифрових освітніх сервісів, інтерактивних технологій та симуляційних програм дозволяє підвищити доступність і якість аграрної освіти. Важливе значення має розвиток концепції lifelong learning, що передбачає безперервне навчання та підвищення кваліфікації працівників упродовж усього трудового життя . Інноваційним підходом до формування людського капіталу є також дуальна освіта, яка забезпечує інтеграцію теоретичної підготовки та практичного досвіду безпосередньо на аграрних підприємствах. Така модель сприяє формуванню практичних навичок, адаптації молодих фахівців до реальних умов виробництва та зменшенню дисбалансу між потребами ринку пра-

ці й системою освіти. Цифровізація освітнього процесу в аграрній сфері також створює можливості для впровадження персоналізованого навчання, швидкого оновлення навчальних матеріалів відповідно до технологічних змін та розширення доступу до міжнародних освітніх платформ і програм. Використання цифрових інструментів дозволяє інтегрувати в освітній процес елементи моделювання виробничих ситуацій, аналізу аграрних даних, управління smart-технологіями та сучасними автоматизованими системами. Це сприяє формуванню цифрових компетентностей, аналітичного мислення та інноваційної культури працівників аграрного сектору.

Водночас розвиток дуальної освіти сприяє посиленню співпраці між закладами освіти, аграрними підприємствами та державними інституціями, що забезпечує більш ефективну підготовку фахівців відповідно до сучасних вимог ринку праці. Практична орієнтація навчання дозволяє майбутнім працівникам отримувати досвід роботи з новітньою агротехнікою, цифровими платформами, системами точного землеробства та автоматизованими виробничими процесами ще на етапі навчання. Це підвищує рівень професійної адаптації молодих спеціалістів, скорочує період їх інтеграції у виробниче середовище та сприяє формуванню конкурентоспроможного людського капіталу аграрних підприємств.

Особливого значення набуває розвиток корпоративної культури та мотиваційних механізмів. Сучасні аграрні підприємства все частіше використовують гнучкі форми організації праці, системи нематеріальної мотивації, програми професійного розвитку персоналу, підтримку інноваційної активності працівників. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню інноваційного мислення та розвитку кадрового потенціалу підприємства [2].

Важливу роль у формуванні ефективної корпоративної культури відіграє створення сприятливого соціально-психологічного середовища, яке забезпечує розвиток командної взаємодії, підвищення рівня довіри між працівниками та керівництвом, а також формування спільних корпоративних цінностей. У сучасних умовах аграрні підприємства все більше орієнтуються на розвиток лідерських якостей персоналу, стимулювання ініціативності та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Крім того, важливим напрямом є впровадження сучасних HR-технологій, систем оцінювання ефективності праці, цифрових платформ управління персоналом та програм розвитку soft skills. Використання мотиваційних механізмів, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє зростанню рівня задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів та підвищенню їх зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства. Це створює передумови для формування інноваційно орієнтованого людського капіталу та забезпечення довгострокового розвитку аграрних підприємств.

Крім того, важливим напрямом є інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-орієнтованого управління у систему формування людського капіталу. Підприємства дедалі більше орієнтуються на розвиток екологічної відповідальності, соціальної безпеки працівників, створення безпечних умов праці та підтримку соціального добробуту персоналу.У сучасних умовах ESG-підхід стає важливим елементом стратегічного управління аграрними підприємствами, оскільки поєднує економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю. Впровадження принципів сталого розвитку сприяє формуванню екологічної культури працівників, підвищенню рівня соціальної захищеності персоналу та розвитку відповідального ставлення до використання природних ресурсів. Особливого значення набуває забезпечення безпечних і комфортних умов праці, дотримання трудових прав працівників, підтримка гендерної рівності та розвиток соціальних програм на підприємстві.

Водночас ESG-орієнтоване управління передбачає підвищення рівня прозорості корпоративної діяльності, розвиток етичних принципів ведення бізнесу та посилення взаємодії із зацікавленими сторонами. Це сприяє зростанню рівня довіри до підприємства, формуванню позитивного корпоративного іміджу та підвищенню інвестиційної привабливості аграрного сектору. Реалізація принципів сталого розвитку у системі формування людського капіталу забезпечує не лише підвищення ефективності праці, а й створення передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку аграрних підприємств.

Отже, інноваційні підходи до формування людського капіталу аграрних підприємств повинні базуватися на поєднанні цифровізації, безперервного навчання, розвитку професійних і цифрових компетентностей, сучасних мотиваційних механізмів та принципів сталого розвитку. Це забезпечить підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств, їх адаптивність до сучасних викликів та зміцнення конкурентних позицій аграрного сектору України.

Джерела

1. *Поснова Т. В., Белінська Г. В., Зятковський В. І.* Людський капітал в умовах цифрової трансформації економіки. *Економічний вісник*. 2024. № 2. С. 97–110. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/7_Posnova_Belinska_Zyatk%D0%BEskyi_228_2024_97-110.pdf
2. *Каліна І. І., Шуляр Н. М., Мельник Б. Ю., Палій С. А.* Управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств: Монографія. Київ. Інтерсервіс.2024. 232 с.

Л. М. ЛЕВКІВСЬКА

канд. екон. наук, доц., доцент кафедри економіки, підприємництва і туризму, ПНУ, м. Житомир
ORCID: 0000-0002-7304-6814

І. Р. АХМЕТОВ

канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, управління та бізнес-адміністрування, МАУП, м. Житомир
ORCID: 0009-0001-5660-6197

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Стрімкий розвиток цифрових технологій та глобальна трансформація економіки зумовлюють зростання ролі штучного інтелекту у сучасному підприємницькому середовищі. Технології ШІ активно використовуються у сфері управління, маркетингу, аналітики та автоматизації бізнес-процесів, сприяючи підвищенню ефективності діяльності підприємств і формуванню нових моделей ведення бізнесу. Особливого значення штучний інтелект набуває у сфері інноваційного підприємництва, де швидкість аналізу даних, генерації ідей та комерціалізації інновацій визначає рівень конкурентоспроможності бізнесу. У зв'язку з цим дослідження ШІ як драйвера роз-

витку інноваційного підприємництва є актуальним напрямом сучасних наукових досліджень.

Завдання дослідження: 1) Дослідити сутність та основні напрями використання технологій штучного інтелекту у сфері інноваційного підприємництва; 2) Проаналізувати вплив ШІ-технологій на процеси автоматизації бізнесу, управління інноваціями та формування конкурентних переваг підприємств; 3) Визначити основні виклики, ризики та перспективи застосування штучного інтелекту у розвитку інноваційного підприємництва.

1. Сутність та основні напрями використання технологій штучного інтелекту у сфері інноваційного підприємництва.

Штучний інтелект у сучасних умовах є одним із ключових факторів розвитку інноваційного підприємництва. Його використання змінює підходи до управління бізнесом, аналізу ринку та організації виробничих процесів. Технології ШІ дозволяють підприємствам швидко обробляти великі обсяги інформації, прогнозувати ринкові тенденції та приймати більш ефективні управлінські рішення [1–4]. Це підвищує адаптивність бізнесу до змін зовнішнього середовища та сприяє формуванню нових конкурентних переваг. У результаті штучний інтелект дедалі частіше розглядається як стратегічний інструмент інноваційного розвитку підприємств.

Сутність штучного інтелекту полягає у створенні цифрових систем, здатних виконувати функції, що традиційно потребували людського інтелекту, зокрема аналіз даних, прогнозування, розпізнавання образів та автоматизацію прийняття рішень [1; 5]. Основою сучасних ШІ-технологій є алгоритми машинного навчання та нейронні мережі, які здатні вдосконалювати результати роботи на основі накопичених даних. У підприємництві це створює можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та ефективнішого використання ресурсів. Водночас ШІ сприяє розвитку інноваційної діяльності та пришвидшує процеси створення нових продуктів. Це особливо важливо для стартапів та компаній, які працюють у динамічному конкурентному середовищі.

За результатами дослідження компанії McKinsey, у 2023 р. вже понад 55 % підприємств у світі використовували технології штучного інтелекту щонайменше в одному напрямі діяльності, тоді як у 2017 р. цей показник становив лише близько 20 %. Найбільш поширеними сферами використання ШІ стали маркетинг, автоматизація обслуговування клієнтів, аналітика даних та прогнозування попиту. Дослідники також відзначають, що підприємства, які активно впроваджують ШІ-рішення, демонструють вищі темпи інноваційного розвитку та швидше адаптуються до змін ринкового середовища [9].

Одним із найбільш поширених напрямів використання ШІ є автоматизація бізнес-процесів, маркетингова аналітика та управління інноваціями [3; 6]. Технології штучного інтелекту дозволяють автоматизувати документообіг, логістику, фінансові операції та комунікацію з клієнтами. Крім того, ШІ використовується для аналізу споживчої поведінки, прогнозування попиту та персоналізації маркетингових стратегій. У сфері інноваційного менеджменту штучний інтелект допомагає моделювати нові продукти, тестувати бізнес-рішення та скорочувати витрати на дослідження і розробки. Таким чином, ШІ суттєво трансформує сучасне підприємництво та формує нові можливості для розвитку бізнесу.

2. Аналіз впливу ШІ-технологій на процеси автоматизації бізнесу, управління інноваціями та формування конкурентних переваг підприємств.

У сучасній цифровій економіці ШІ-технології суттєво впливають на трансформацію бізнес-процесів та систем управління підприємствами. Їх використання

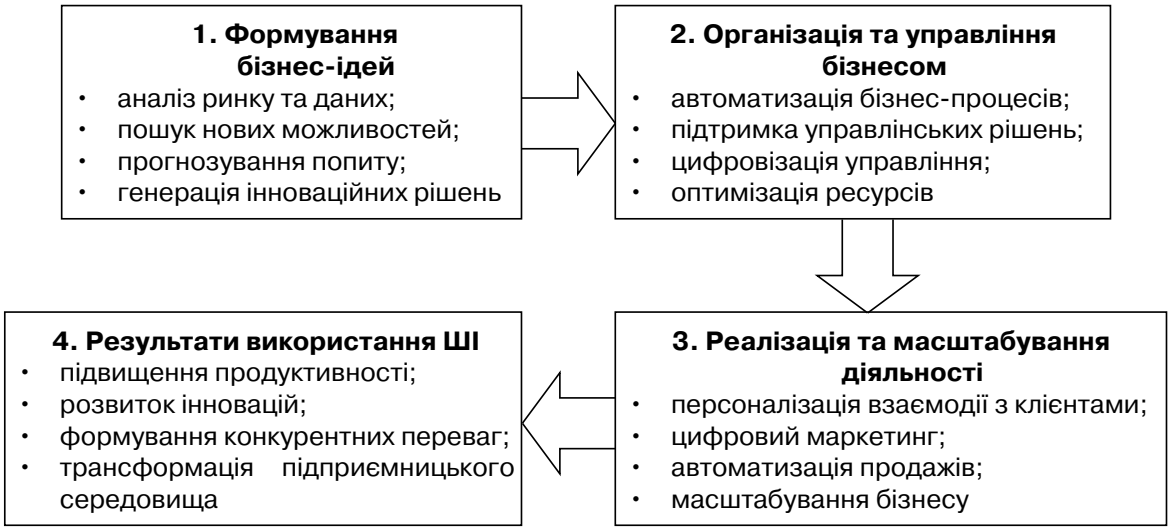
дозволяє автоматизувати значну частину операційної діяльності, оптимізувати використання ресурсів та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень [2; 7]. Особливо важливим це є для інноваційного підприємництва, де ключову роль відіграють швидкість адаптації та здатність до постійного оновлення продуктів і послуг. ШІ стає не лише інструментом технічної модернізації, а й важливим фактором стратегічного розвитку бізнесу. Це сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку.

Одним із ключових напрямів впливу ШІ є автоматизація бізнес-процесів. Використання інтелектуальних систем дозволяє автоматизувати обробку інформації, логістику, фінансові операції, систему обслуговування клієнтів та документообіг [5; 6]. У результаті підприємства скорочують витрати часу на виконання рутинних завдань, мінімізують вплив людського фактора та підвищують продуктивність праці. Значний вплив ШІ має і на систему управління підприємством, оскільки аналітичні системи здатні оперативно обробляти великі масиви даних та прогнозувати можливі сценарії розвитку бізнесу. Це забезпечує підвищення гнучкості та адаптивності підприємств до змін ринкового середовища.

ШІ-технології також відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємств та розвитку інноваційної діяльності. Компанії, які активно інтегрують штучний інтелект у свою діяльність, отримують переваги у швидкості аналізу інформації, персоналізації послуг та ефективності управління ресурсами. ШІ дозволяє швидше аналізувати ринкові тенденції, генерувати інноваційні ідеї та скорочувати час між створенням продукту та його виходом на ринок. У сучасних дослідженнях штучний інтелект розглядається як комплексний інструмент підтримки підприємницької діяльності на всіх етапах розвитку бізнесу.

Зокрема, технології ШІ використовуються у процесах пошуку та аналізу бізнес-можливостей, розробки нових продуктів, оцінювання ризиків, прийняття управлінських рішень, автоматизації операційної діяльності та формування конкурентних переваг підприємств. Відповідно до концептуальної моделі взаємодії штучного інтелекту та підприємницьких процесів, адаптованої за D. Chalmers, N. MacKenzie та S. Carter, ШІ інтегрується практично в усі ключові етапи функціонування сучасного інноваційного бізнесу (див. рис.).

Водночас впровадження таких технологій супроводжується певними викликами, зокрема високими витратами на цифрову модернізацію, потребою у кваліфікованих



Вплив штучного інтелекту на процеси та практики розвитку підприємництва
Джерело: адаптовано авторами на основі [7].

кадрах та ризиками кібербезпеки. Саме тому ефективне використання ШІ потребує поєднання технологічного розвитку з інвестиціями у людський капітал.

3. Визначити основні виклики, ризики та перспективи застосування штучного інтелекту у розвитку інноваційного підприємництва.

Стрімке поширення технологій штучного інтелекту створює для інноваційного підприємництва не лише нові можливості, а й комплекс викликів і ризиків [3; 6; 8]. ШІ дедалі активніше інтегрується у сферу управління, маркетингу, виробництва та цифрової аналітики, змінюючи традиційні механізми функціонування бізнесу. Водночас підприємства стикаються з проблемами захисту даних, етичного використання цифрових технологій та необхідністю адаптації персоналу до нових умов праці. Особливо актуальними є питання кібербезпеки та залежності бізнесу від цифрової інфраструктури. У результаті використання ШІ потребує формування ефективної системи управління цифровими ризиками.

Одним із головних викликів є високий рівень фінансової та технологічної складності впровадження ШІ [3; 5; 9]. Для ефективного використання таких технологій підприємствам необхідно інвестувати ресурси у програмне забезпечення, цифрову інфраструктуру та підготовку персоналу. Крім того, автоматизація праці може призводити до скорочення окремих робочих місць, насамперед у сферах, пов'язаних із виконанням рутинних операцій. Водночас розвиток ШІ формує попит на нові професії у сфері аналізу даних, програмування та кібербезпеки. Це зумовлює необхідність модернізації системи освіти та розвитку цифрових компетентностей працівників.

Попри наявні ризики, перспективи використання ШІ у сфері інноваційного підприємництва залишаються значними. Штучний інтелект створює можливості для розвитку нових бізнес-моделей, підвищення продуктивності праці та прискорення інноваційної діяльності. Перспективним напрямом є інтеграція ШІ з Big Data, інтернетом речей, блокчейн-технологіями та хмарними сервісами, що сприяє формуванню цифрових екосистем і розвитку глобальних платформ [10; 11; 12]. У сучасних умовах здатність підприємств ефективно використовувати ШІ стає важливим фактором їхньої конкурентоспроможності та адаптивності. Саме тому штучний інтелект сьогодні виступає одним із ключових драйверів трансформації сучасної економіки та підприємницького середовища.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що штучний інтелект є важливим фактором розвитку інноваційного підприємництва та цифрової трансформації бізнесу. Визначено, що основними напрямами застосування ШІ є автоматизація бізнес-процесів, маркетингова аналітика, управління інноваціями, прогнозування попиту та підтримка управлінських рішень. Доведено, що використання ШІ-технологій сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, оптимізації ресурсів, розвитку інновацій та формуванню конкурентних переваг у цифровій економіці. Водночас впровадження штучного інтелекту супроводжується викликами, пов'язаними з кібербезпекою, потребою у кваліфікованих кадрах, високими витратами та етичними аспектами використання технологій. Попри це, перспективи застосування ШІ залишаються значними, оскільки він створює умови для розвитку нових бізнес-моделей, підвищення продуктивності та трансформації сучасного підприємницького середовища.

Джерела

1. *Haefner N., Wincent J., Parida V., Gassmann O.* Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 162. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120392.

2. *Obschonka M., Audretsch D.* Artificial intelligence and big data in entrepreneurship: a new era has begun. *Small Business Economics*. 2019. Vol. 55. P. 529–539. DOI: 10.1007/s11187-019-00202-4.
3. *Фостолович В. А.* Штучний інтелект в сучасному бізнесі: потенціал, сучасні тренди та перспективи інтегрування у різні сфери господарської діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.4.
4. *Дриньов Д. М., Войтех К. Р., Тимошенко Р. Р.* Штучний інтелект в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2023. № 18. DOI: 10.32782/2708-0366/2023.18.7.
5. *Кузьомко В. М.* Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-67.
6. *Островська Г. Й., Островський О. Т.* Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, №3. DOI: 10.15276/mdt.7.3.2023.5.
7. *Chalmers D., MacKenzie N., Carter S.* Artificial intelligence and entrepreneurship: implications for venture creation in the fourth industrial revolution. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2021. Vol. 45, Issue 5. DOI: 10.1177/1042258720934581.
8. *Вінник О.* Переваги та ризики цифровізації економіки: проблеми правового регулювання. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 3. DOI: 10.32849/2663-5313/2020.3.10.
9. *Brynjolfsson E., Li D., Raymond L.* Generative AI at work. *Quarterly Journal of Economics*. 2023. DOI: 10.3386/w31161.
10. *Cockburn I., Henderson R., Stern S.* The impact of artificial intelligence on innovation. *NBER Working Paper*. 2018. DOI: 10.3386/w24449.
11. *Verganti R., Vendraminelli L., Iansiti M.* Innovation and design in the age of artificial intelligence. *Journal of Product Innovation Management*. 2020. Vol. 37. DOI: 10.1111/jpim.12523.
12. *Calvino F., Reijerink J., Samek L.* The effects of generative AI on productivity, innovation and entrepreneurship. *OECD Artificial Intelligence Papers*. 2025. DOI: 10.1787/b21df222-en.

М. І. БАШИНСЬКА

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом
orcid: https://orcid.org/0000-0002-8129-8691

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ В ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Сучасний міжнародний туристичний бізнес функціонує в умовах високої глобальної конкуренції, мінливого споживчого попиту та необхідності швидкої адаптації до геополітичних і економічних змін. У цьому контексті цифрові фінансові інновації (FinTech) перестали бути просто допоміжним інструментом, перетворившись на стратегічний чинник, що кардинально оптимізує та підвищує ефективність між-

народних туристичних операцій [4]. Ці інновації охоплюють широкий спектр технологій, від вдосконалення платежів і управління валютними ризиками до залучення капіталу і підвищення клієнтської лояльності [1].

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки туристична індустрія активно трансформується під впливом цифрових технологій, фінансових інновацій та змін у поведінці споживачів. Формування нової соціальної реальності, що характеризується цифровізацією суспільства, зростанням ролі інформаційних технологій та глобальною мобільністю населення, завдяки появі нових підходів до управління туристичними підприємствами та надання туристичних послуг. У цьому контексті важливу роль відіграють цифрові фінансові інновації, які значно сприяють міжнародним туристичним операціям, підвищують ефективність менеджменту та розширюють можливості маркетингових стратегій.

Розвиток цифрових фінансових технологій (FinTech) суттєво змінює механізми функціонування туристичного бізнесу. До таких інновацій належать електронні платіжні системи, мобільні платежі, цифрові гаманці, блокчейн-технології, криптовалюти та автоматизовані платіжні платформи. Використання цих інструментів дозволяє оптимізувати фінансові операції між туристами, туристичними компаніями, готелями, транспортними компаніями та іншими учасниками туристичного ринку. У міжнародному туризмі швидкість і зручність фінансових операцій мають вирішальне значення. За аналітичними оцінками, понад 70 % туристичних бронювань у світі дивляться онлайн, а близько 60–65 % платежів за туристичні послуги забезпечуються за допомогою електронних платіжних систем або банківських карток [2]. Це підтверджено про те, що цифрові фінансові технології стали невід'ємною частиною сучасного туристичного бізнесу. Цифрові фінансові інновації суттєво впливають на менеджмент туристичних підприємств, через що не можна оптимізувати управління фінансовими потоками, підвищити прозорість операцій та зменшити транзакційні витрати. Використання автоматизованих платіжних систем і фінансових платформ дозволяє туристичним компаніям швидше обробляти платежі, використовувати міжнародні розрахунки та контролювати фінансові операції в режимі реального часу. За оцінками експертів, впровадження цифрових фінансових систем може знизити витрати на обробку фінансових операцій приблизно на 15–25 % [3].

Крім того, цифрові фінансові інновації сприяють підвищенню ефективності маркетингових стратегій у туризмі. Сучасні платіжні системи інтегровані з цифровими маркетинговими платформами, що дозволяють туристичним компаніям аналізувати поведінку клієнтів, відстежувати їхні витрати та формувати персоналізовані туристичні пропозиції. Наприклад, аналіз транзакційних даних дозволяє визначити популярні туристичні напрямки, сезонні коливання попиту та рівень витрат туристів у різних країнах. Важливим напрямком розвитку цифрових фінансових інновацій у туризмі є використання мобільних платіжних технологій. Сьогодні понад 80 % міжнародних туристів потребують смартфони під час подорожі, приблизно 50–55 % туристів шукають оплату туристичних послуг через мобільні додатки або цифрові гаманці [5].

Це сприяє розвитку безготівкових розрахунків та забезпечує зручність фінансових операцій для туристів. Ще одним перспективним напрямком є використання блокчейн-технологій у туристичному бізнесі. Блокчейн дозволяє створити децентралізовані системи обліку фінансових операцій, що забезпечує рівень безпеки транзакцій та знижує ризик шахрайства. У туристичній індустрії такі технології можуть використовуватися для бронювання туристичних послуг, управління програмами лояльності та здійснення міжнародних платежів.

Цифрові фінансові інновації також відіграють важливу роль у розвитку електронної комерції у сфері туризму. Онлайн-платформи бронювання, такі як глобальні туристичні системи та маркетплейси туристичних послуг, забезпечують швидку взаємодію між туристами та постачальниками туристичних послуг. За аналітичними оцінками, обсяг світового онлайн-ринку туристичних послуг перевищує 800 млрд доларів США, що призвело до значного потенціалу цифрових фінансових технологій у розвитку туристичної індустрії. Водночас впровадження цифрових фінансових інновацій проводиться певними викликами. Серед основних проблем можна виділити необхідність забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних клієнтів, а також адаптацію законодавчого регулювання до нових фінансових технологій. Крім того, туристичні підприємства повинні інвестувати значні ресурси в розвиток цифрової інфраструктури та підготовку персоналу. Отже, цифрові фінансові інновації змінюють важливу роль в оптимізації міжнародних туристичних операцій та є невід'ємною складовою інноваційних трансформацій менеджменту і маркетингу в умовах нової соціальної реальності. Використання сучасних фінансових технологій дозволяє туристичним підприємствам підвищити ефективність управління, знизити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити конкурентоспроможність на глобальному туристичному ринку. У майбутньому роль цифрових фінансових інновацій у розвитку міжнародного туризму буде менше зростати, сприяючи формуванню нових моделей туристичного бізнесу та розширенню можливостей для розвитку туристичних напрямків. Значний внесок в оптимізацію вносить технологія розподіленого реєстру (Blockchain) та пов'язані з нею інструменти. Використання блокчейну для прозорих міжкорпоративних розрахунків між міжнародними партнерами (наприклад, туроператором у Європі та готелем в Азії) усуває необхідність у численних посередниках, скорочуючи комісії та час проведення операції з днів до хвилин [2]. Крім того, токенізація програм лояльності за допомогою невзаємозамінних токенів (NFT) чи утилітарних токенів перетворює звичайні бонуси на ліквідні цифрові активи. Це стимулює клієнтів до повторних покупок і створює нове джерело фінансової цінності для туристичного бренду, зміцнюючи його конкурентні позиції [1].

Окремий блок інновацій формують інструменти, орієнтовані на фінансову доступність і споживання. Сервіси "Купуй зараз, плати потім" (BNPL) трансформують модель продажів дорогих міжнародних турів. Дозволяючи туристам розділити високу вартість подорожі на кілька безвідсоткових платежів, BNPL значно підвищує коефіцієнт конверсії та середній чек, мінімізуючи фінансові бар'єри для споживачів. Для самих туристичних підприємств FinTech-платформи з Big Data аналітикою спрощують процес кредитування.

Нарешті, цифрові фінансові інструменти відіграють важливу роль у стратегічному залученні інвестицій. Цифрові платформи для краудфандингу та краудінвестингу дозволяють туристичним компаніям фінансувати інноваційні міжнародні проєкти (наприклад, нові цифрові туристичні маршрути чи сталі готельні комплекси) за рахунок мікроінвестицій від широкого кола зацікавлених осіб [3]. Це не лише джерело капіталу, але й ефективний маркетинговий інструмент. У контексті глобальних вимог до сталого розвитку, випуск зелених та соціальних облігацій стає цифровим фінансовим інструментом, що дозволяє залучити цільовий капітал від інституційних інвесторів для фінансування проєктів, що відповідають екологічним та соціальним стандартам [2].

Таким чином, цифровізація виступає не як технічна модернізація, а як фундаментальна бізнес-стратегія, що забезпечує стійкість, прибутковість та здатність ту-

ристичної компанії адаптуватися до мінливих вимог ринку. Подолання ключових викликів (кадровий дефіцит, інвестиційні бар'єри) та переведення витрат на цифровізацію в розряд стратегічних інвестицій є критично важливими для забезпечення довгострокового зростання та лідерства в туристичній галузі. Компанії, що освоїли цифрову трансформацію, стають проактивними, орієнтованими на дані та здатними формувати майбутнє туристичного ринку [1].

Джерела

1. *Житар М. О.* Ринок FINTECH в Україні: особливості, шляхи та перспективи розвитку. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. №1(13). С. 4–12. Режим доступу: https://doi.org/10.32750/2024-0101
2. *Луцишин О.* Як фінтех змінює світовий фінансовий порядок. Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/40882
3. *Петрук О. М., Бурцев Я. І., Защипас С. М., Попов О. Г.* Фінтех як поняття функціональної економічної науки. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. №3(53). С. 48–53. Режим доступу: https://doi.org/10.26642/pbo-2022-3(53)-48-53
4. *Рубанов П. М.* Фактори та передумови розвитку FinTech інновацій у національній економіці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4(20). С. 396–402. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-4(20)-396-402.
5. *Батченко Л. В., Рева О. В.* Цифровізація економіки країни: тенденції та перспективи. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 9. С. 12–19. Режим доступу: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-2

М. О. БЯЛОШИЦЬКИЙ

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
https://orcid.org/0009-0003-4849-0926

АВТОМАТИЗОВАНІ ПРОГРАМНІ РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ HR-ІНЖИНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВ КОСМЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Підприємства косметичної галузі функціонують у конкурентному середовищі, де результативність діяльності залежить не лише від продуктового портфеля, маркетингу та каналів збуту, а й від здатності швидко оновлювати внутрішні процеси, розвивати кадровий потенціал і підтримувати належний рівень професійної компетентності персоналу. За КВЕД-2010 клас 20.42 охоплює виробництво парфумних і косметичних засобів, зокрема парфумів, косметичної продукції, засобів для макіяжу, шампунів, продукції для догляду за волоссям, дезодорантів, засобів для депіляції та косметичного мила [5]. Така широта виробничого профілю зумовлює потребу в узгодженні діяльності виробничого, технологічного, лабораторного, маркетингового, логістичного, збутового й адміністративного персоналу. У зв'язку з цим HR-система підприємства косметичної галузі має забезпечувати не лише кадровий облік, а й управління компетентностями, навчанням, оцінюванням, мотивацією, кадровими ризиками та відповідністю персоналу галузевим вимогам.

Актуальність впровадження автоматизованих програмних рішень у систему HR-інжинірингу посилюється нормативними вимогами до косметичної продукції. Постанова Кабінету Міністрів України № 65 затвердила Технічний регламент на косметичну продукцію; документ є чинним, а набрання чинності відбулося 03.08.2024 [4]. Для підприємств це означає необхідність системного контролю процедур, розподілу відповідальності за якість, організації навчання працівників і документального підтвердження виконання виробничих та управлінських операцій. У цьому контексті автоматизовані HR-рішення можуть використовуватися як інструмент формування цифрового середовища, у якому дані про кваліфікацію, адаптацію, навчання, оцінювання, розвиток і результативність персоналу пов'язуються з виробничими потребами підприємства.

У науковій літературі HR-інжиніринг розглядається як методологія удосконалення організаційно-процесної моделі підприємства, систематизації управління, підвищення ефективності господарювання і забезпечення продуктивної зайнятості персоналу [1]. У межах обраної теми HR-інжиніринг підприємств косметичної галузі доцільно трактувати як цілеспрямоване перепроєктування HR-функцій на основі автоматизованих програмних рішень з урахуванням галузевої специфіки, вимог цифрової економіки та потреб інноваційного розвитку. Йдеться не про механічне впровадження типових HRM-модулів, а про адаптацію програмного рішення до логіки виробництва косметичної продукції, контролю якості, розроблення нових продуктів, маркетингової комунікації та управління людським капіталом.

Автоматизовані HRM-системи створюють умови для цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу. У дослідженні І. Варіс, О. Кравчук та Є. Паращук зазначено, що цифрова трансформація HR-процесів через соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології дає змогу оптимізувати роботу з паперовими документами, зменшити трудомісткість операцій, зробити HR-діяльність мобільнішою, централізувати управління основними HR-функціями і звітністю [2]. Отже, у системі HR-інжинірингу підприємства косметичної галузі HRM-рішення має виконувати роль єдиного цифрового контуру, у якому поєднуються рекрутинг, адаптація, навчання, оцінювання, кадровий облік, мотивація, внутрішня комунікація та HR-аналітика.

Джерельне узагальнення дає підстави виокремити HR-процеси, автоматизація яких є першочерговою для підприємств косметичної галузі: рекрутинг і формування бази кандидатів; адаптація нових працівників за посадовими чек-листами; планування й облік навчання з урахуванням виробничих і нормативних вимог; оцінювання результативності та компетентностей; контроль графіків роботи, відпусток і кадрового документообігу; формування HR-аналітики щодо плинності кадрів, потреби в навчанні, продуктивності та кадрових ризиків. За даними сучасних досліджень, цифровізація HR-процесів є комплексною трансформацією, що охоплює автоматизацію рутинних завдань, розвиток цифрових компетентностей, використання онлайн-платформ, HR-аналітики, Big Data, штучного інтелекту та нових підходів до оцінювання персоналу [3].

Галузева специфіка підприємств косметичної галузі потребує адаптації HRM-системи за трьома ключовими напрямами. Перший напрям пов'язаний із формуванням компетентнісних профілів посад: для виробничого і лабораторного персоналу мають бути зафіксовані вимоги до знань технологічних процедур, безпечності продукції, внутрішніх регламентів і контролю якості; для маркетингового та збутового персоналу — цифрові навички, клієнтоорієнтованість, робота з e-commerce-каналами й розуміння продуктового портфеля. Другий напрям стосується навчання та сертифікації: HR-система має відображати не лише факт проходження навчання, а й його

зв'язок із посадою, функціями та ризиками невідповідності. Третій напрям охоплює HR-аналітику, необхідну для прогнозування кадрових потреб, виявлення дефіциту компетентностей і підтримки управлінських рішень щодо розвитку персоналу.

У косметичній галузі цифрова трансформація також пов'язана зі зміною ринкової поведінки споживачів. За висновками A. Chandel та N. Gain, цифровізація косметичної індустрії впливає на розроблення продуктів, канали дистрибуції, взаємодію з клієнтами, використання соціальних медіа, електронної комерції та аналітики даних [6]. Це безпосередньо позначається на кадрових потребах підприємств: зростає значення фахівців, здатних працювати з цифровими платформами, даними, персоналізованою комунікацією, онлайн-продажами та інноваційними форматами просування. Відповідно, впровадження автоматизованих програмних рішень у систему HR-інжинірингу має враховувати не лише внутрішні кадрові процеси, а й трансформацію бізнес-моделі підприємства косметичної галузі.

Враховуючи зазначене, впровадження автоматизованих програмних рішень у систему HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі доцільно представити як послідовність взаємопов'язаних управлінських дій: діагностика наявних HR-процесів; виявлення ручних, дубльованих і слабо контрольованих операцій; формування цифрових профілів посад і працівників; добір або адаптація HRM-системи; поетапна автоматизація ключових HR-функцій; навчання користувачів; оцінювання результативності впровадження за показниками часу виконання HR-операцій, повноти кадрових даних, якості звітності, рівня використання системи та управлінської корисності HR-аналітики.

Модель впровадження автоматизованих програмних рішень у систему HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі

Блок моделі	Зміст автоматизації	Галузеве значення	Очікуваний результат
Діагностика HR-процесів	Аналіз рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання, кадрового обліку та звітності	Виявлення розривів між фактичними HR-процесами і потребами виробництва косметичної продукції	Формування карти цифровізації HR-функцій
Цифровий профіль працівника	Фіксація посади, компетентностей, навчання, досвіду та результатів оцінювання	Поєднання вимог до персоналу з вимогами якості, безпечності та інноваційності	Підвищення прозорості управління кадровим потенціалом
Автоматизація HR-функцій	Впровадження модулів рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації та обліку	Зменшення ручної праці та дублювання інформації між підрозділами	Оптимізація HR-процесів і зниження операційних помилок
HR-аналітика	Формування показників плинності, потреби в навчанні, результативності та кадрових ризиків	Підтримка управлінських рішень щодо розвитку персоналу та виробничих потреб	Перехід до управління персоналом на основі даних

Джерело: розроблено автором.

Впровадження автоматизованих програмних рішень у систему HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі дає змогу розглядати HR-інжиніринг не лише як удосконалення кадрових операцій, а як процес адаптації HRM-системи до галузевих вимог виробництва парфумних і косметичних засобів, контролю якості, розвитку компетентностей і використання HR-аналітики. Така модель може застосовуватися під час вибору, налаштування або поетапного впровадження HRM-системи на під-

приємстві косметичної галузі. Вона є корисною для аудиту наявних HR-процесів, формування цифрових профілів посад, побудови карти навчання персоналу, визначення показників ефективності HR-системи та створення бази для регулярної HR-аналітики.

Отже, впровадження автоматизованих програмних рішень у систему HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі є інструментом комплексної трансформації управління персоналом в умовах цифрової економіки. Його зміст охоплює проєктування, оптимізацію та автоматизацію HR-процесів, формування цифрових профілів працівників, розвиток професійних компетентностей персоналу й використання HR-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для підприємств косметичної галузі це має особливе значення, оскільки забезпечує узгодження кадрових процесів із вимогами до якості й безпечності продукції, інноваційним характером галузевого розвитку, цифровою взаємодією зі споживачами та потребою в ефективному управлінні людським капіталом.

Джерела

1. *Богуш Л.* HR-інжиніринг: функції, сфери застосування в управлінні підприємством і зайнятістю. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-24.
2. *Варіс І., Кравчук О., Паращук Є.* Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74, № 1. С. 90–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090.
3. *Бергер А. Д., Істомін А. Д.* Цифровизація бізнес-процесів в управлінні персоналом для розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 22–28. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-3.
4. Про затвердження Технічного регламенту на косметичну продукцію : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.01.2021 № 65. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/65-2021-%D0%BF (дата звернення: 13.05.2026).
5. КВЕД-2010: клас 20.42 "Виробництво парфумних і косметичних засобів". Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. *Державна служба статистики України*. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/20/KVED10_20_42.html (дата звернення: 13.05.2026).
6. Chandel A., Gain N. A Review on Digital Transformation: Cosmetic Industry. *International Journal of Innovations in Science, Engineering and Management*. 2024. Vol. 3, Special Issue. P. 26–30. URL: https://ijisem.com/journal/index.php/ijisem/article/view/98 (accessed: 11.05.2026).

В. В. В'ЯЛА

здобувачка (першого) бакалаврського рівня вищої освіти,
спеціальність D3 "Менеджмент", кафедра управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

РОЗВИТОК ОФІСУ: ДИСТАНЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ, А НЕ ГАЛЬМО ПРОДУКТИВНОСТІ

Останнім часом ринок праці в Україні суттєво трансформується через воєнний стан і пандемію COVID-19. До 2020 року домінуючим форматом була офісна робота з фіксованим графіком, однак сьогодні традиційні підходи поступилися місцем гібридним моделям, які поєднують роботу в офісі та дистанційно. За даними Rose-Collins, 12,7 % штатних працівників нині працюють повністю віддалено, а майже 30 % обирають гібридний формат. Хоча різні форми зайнятості та їх комбінації існували завжди, масове й активне впровадження гібридного формату в багатьох галузях є безпрецедентним. Європейська бізнес-асоціація зазначає, що понад 87 % працівників надають перевагу гібридній моделі, адже вона сприяє підвищенню продуктивності та забезпечує кращі умови для балансу між роботою й особистим життям [1, с. 40]

У таких умовах для організацій особливо важливим стає не лише вибір формату роботи, а й створення ефективної системи дистанційної взаємодії між працівниками. Перехід до гібридної та віддаленої роботи вимагає впровадження сучасних цифрових рішень, які забезпечують стабільну комунікацію, безпечний обмін інформацією та ефективну організацію робочих процесів. Саме тому підприємствам необхідно приділяти значну увагу підбору та впровадженню технологій, що сприятимуть продуктивній роботі команди в нових умовах. Основні етапи такого процесу включають:

1. Перед переходом на дистанційну роботу необхідно проаналізувати потреби команди: визначити, які саме завдання працівники виконуватимуть віддалено, оцінити доступні ресурси для раціонального використання коштів, а також провести опитування співробітників щодо зручних для них робочих інструментів.
2. Важливим етапом є підбір технологій, що гарантують надійний захист інформації. До таких належать засоби комунікації, сервіси для спільної роботи, системи електронного документообігу, платформи для обміну знаннями та онлайн-навчання.
3. Запровадження нових технологій має відбуватися поступово, із подальшим розширенням їх використання. Працівників потрібно навчити ефективно користуватися новими інструментами, забезпечити технічну підтримку та організовувати регулярні онлайн-зустрічі для підтримання неформального спілкування і комфортної атмосфери в колективі.
4. Використання цифрових інструментів повинно здійснюватися відповідно до встановлених правил і процедур. Доцільно створити єдиний цифровий робочий простір, розвивати культуру співпраці та мотивувати працівників активно обмінюватися інформацією й ідеями. Також необхідно регулярно оновлювати

технології, удосконалювати процеси та визначити порядок вирішення можливих конфліктів. [2, с. 83]

Однією з можливостей, яку ця модель пропонує працівникам, є здатність розумно використовувати свій час для виконання робочих завдань та зосередження на поточних завданнях, а не витрачати час на дорогу до офісу. Серед ключових переваг — підвищена продуктивність і відданість, що важливо для роботодавців. Однак цього можна досягти лише за належної організації роботи вдома: комфортний рівень шуму, візуальна конфіденційність, технічна підтримка. Загалом, це може призвести до підвищення позитивності, задоволення від роботи, що в свою чергу знижує ризик вигорання.

Зменшуючи потребу в постійній присутності в офісі, гібридна робота мінімізує недоліки роботи в традиційних офісних умовах, такі як постійний моніторинг та брак особистого простору, що призводить до: стресу, зниження продуктивності та втоми. На індивідуальному рівні вона економить час і кошти на поїздки, підвищує ефективність. Крім того, гібридна модель підтримує різні режими співпраці: віртуальні зустрічі забезпечують ширший спектр ідей від географічно розподілених команд, а фізичні — особисту взаємодію, що зміцнює стосунки й стимулює спонтанні дискусії, які є джерелом творчих ідей.

Однак дистанційний формат роботи створює для менеджменту низку викликів, від яких безпосередньо залежить продуктивність працівників. Однією з головних проблем є ефективна комунікація та взаємодія в розподілених командах. Відсутність особистого спілкування ускладнює обмін інформацією, сповільнює вирішення робочих питань і знижує ефективність командної роботи. Особливо це відчувають молоді працівники та новачки, яким складніше адаптуватися без підтримки й прикладу досвідчених колег. Дослідження Google показало, що нові співробітники під час дистанційної роботи демонстрували помітніше зниження продуктивності, ніж працівники з досвідом. [1]

Ще однією серйозною проблемою є професійне вигорання. Віддалена робота часто стирає межі між робочим і особистим життям, через що працівники залишаються постійно залученими до роботи навіть у неробочий час. За даними Workplace Benefits Trend Report від Aflac за 2023 рік, 44 % опитаних зазначили збільшення тривалості робочого часу, а 21 % повідомили про симптоми вигорання. Крім того, дистанційна зайнятість нерідко спричиняє відчуття ізольованості, що негативно впливає на мотивацію, залученість до роботи та загальну продуктивність. Тому підтримання ефективної роботи в дистанційному форматі неможливе без уваги до психологічного стану працівників і створення сприятливого робочого середовища. [3, с. 135]

Враховуючи наведену вище інформацію, можна стверджувати, що гібридна та дистанційна форми роботи стали невід'ємною складовою сучасного ринку праці. Опитування показали, що за умови ефективного управління продуктивність працівників у таких форматах може залишатися на високому рівні, а інколи навіть перевищувати показники традиційної офісної роботи. Серед основних переваг варто виділити підвищення гнучкості праці, зростання задоволеності працівників та зменшення плинності кадрів. Крім того, дистанційний формат дозволяє компаніям залучати фахівців незалежно від їхнього місця проживання, що позитивно впливає на кадровий потенціал організацій.

Разом із тим, підтримання ефективності роботи вимагає подолання певних труднощів. До основних викликів належать забезпечення якісної комунікації в команді, адаптація нових працівників, профілактика професійного вигорання та підтримання корпоративної культури в онлайн-середовищі. Для вирішення цих проблем

організаціям необхідно впроваджувати сучасні підходи до управління персоналом, орієнтовані на довіру, результативність, розвиток цифрових навичок і турботу про психологічний стан працівників.

Для України питання розвитку дистанційної та гібридної роботи має особливе значення, оскільки в умовах воєнного стану такі формати стали важливим інструментом підтримки діяльності підприємств і економіки загалом. Тому забезпечення стабільної інфраструктури, безпеки працівників та психологічної підтримки персоналу є необхідними умовами збереження продуктивності та ефективності праці.

Джерела

1. *Гуменна О. В.* Управління віртуальними командами: поведінкові аспекти. Наукові записки НаУКМА. *Економіка*. 2023. Т. 8, № 1. С. 40–46.
2. *Лінкова О. А.* Ефективні технології підтримки продуктивності праці в умовах дистанційної роботи. *Вісник НТУ "ХПІ"* (економічні науки). 2024. № 5. С. 80–86.
3. *Нестерук В. В.* Виклики забезпечення продуктивності праці в гібридних та дистанційних моделях роботи. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1 (79). С. 133–140.

Е. В. ВОРОНІЧ

здобувачка третього курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність "Маркетинг" ННІУЕБ,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Маркетинг послуг у сучасних умовах зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації економіки, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та зміни поведінки споживачів. Цифрова трансформація сприяє переходу підприємств сфери послуг до використання онлайн-платформ, соціальних мереж, мобільних застосунків, CRM-систем, штучного інтелекту та digital-комунікацій, що дозволяє підвищити ефективність взаємодії зі споживачами та забезпечити конкурентні переваги на ринку.Сучасні підприємства сфери послуг дедалі активніше інтегрують цифрові технології у власну маркетингову діяльність, оскільки саме швидкість комунікації, доступність інформації та якість сервісу визначають рівень конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Особливого значення набуває використання інтернет-маркетингу, SMM-просування, контент-маркетингу, email-маркетингу, чат-ботів та автоматизованих систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Такі інструменти дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту, формувати персоналізовані пропозиції.

Споживачі все частіше обирають онлайн-сервіси, орієнтуються на відгуки в соціальних мережах, цифрову репутацію бренду та швидкість отримання послуги. Це стимулює підприємства до активного використання інтерактивного контенту, відеомаркетингу, influencer-маркетингу та технологій персоналізації. У сучасних умовах важливо не лише привернути увагу споживача, а й сформувати позитив-

ний клієнтський досвід, який забезпечує довгострокову лояльність до бренду. Крім того, розвиток цифрових платформ сприяє появі нових форматів надання послуг, зокрема онлайн-консультацій, дистанційного обслуговування, мобільних сервісів та електронної комерції. Використання штучного інтелекту та аналітики великих масивів даних дозволяє прогнозувати поведінку клієнтів, оцінювати ефективність рекламних кампаній та оптимізувати маркетингові стратегії. У результаті маркетинг послуг трансформується у комплексну цифрову систему управління взаємодією зі споживачами, де ключовими чинниками успіху стають інноваційність, гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [1].

Особливістю сучасного маркетингу послуг є зростання ролі персоналізації та інтерактивності комунікацій. Підприємства активно використовують аналітику даних, алгоритми штучного інтелекту та автоматизовані маркетингові інструменти для формування індивідуалізованих пропозицій відповідно до потреб і поведінки клієнтів. Значного поширення набувають digital-інструменти просування, зокрема SEO-маркетинг, SMM, influencer-маркетинг, контент-маркетинг та відеореклама, які забезпечують швидке охоплення цільової аудиторії та підвищення рівня залученості споживачів. Важливою тенденцією розвитку маркетингу послуг є перехід від масових рекламних кампаній до персоналізованих комунікацій, орієнтованих на конкретного споживача. Завдяки використанню CRM-систем, big data та цифрової аналітики підприємства отримують можливість детально досліджувати поведінку клієнтів, їхні вподобання, частоту покупок та рівень задоволеності послугами. Це дозволяє не лише підвищити ефективність маркетингових заходів, а й формувати довгострокові взаємовідносини зі споживачами. Суттєву роль у сучасному маркетингу послуг відіграють соціальні мережі та цифрові платформи, які забезпечують інтерактивну взаємодію між брендом і споживачем у режимі реального часу. Використання чат-ботів, онлайн-консультацій, мобільних застосунків та персоналізованих повідомлень сприяє підвищенню якості сервісного обслуговування та формуванню позитивного клієнтського досвіду. Особливого значення набуває створення креативного та емоційно орієнтованого контенту, здатного привертати увагу споживачів і стимулювати їхню активність у цифровому середовищі. Крім того, сучасний маркетинг послуг дедалі більше інтегрує інноваційні технології, такі як штучний інтелект, machine learning, augmented reality (AR) та virtual reality (VR), які дозволяють створювати нові формати взаємодії зі споживачами. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню позицій бренду на ринку та забезпеченню ефективного просування послуг в умовах цифрової трансформації економіки.

В Україні цифровізація ринку послуг демонструє стійку позитивну динаміку. За даними досліджень, у 2025 році в Україні налічувалося близько 31,5 млн інтернет-користувачів, що становить понад 82 % населення країни. Крім того, понад 11 млн українців здійснювали онлайн-покупки, а загальний обсяг витрат в інтернеті у 2024 році досяг 239 млрд грн, що на 25 % більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про активний розвиток цифрового середовища та підвищення ролі онлайн-сервісів у системі маркетингу послуг. [2]

Важливим чинником розвитку маркетингу послуг є також поширення мобільних технологій та електронних сервісів. Використання мобільних додатків, чат-ботів, онлайн-консультацій та цифрових платформ дозволяє підприємствам забезпечувати безперервну комунікацію зі споживачами та підвищувати рівень сервісного обслуговування. У сучасних умовах маркетинг послуг стає не лише інструментом просування, а й важливою складовою формування клієнтського досвіду, довіри до бренду та довгострокової лояльності споживачів.

Джерела

1. *Каліна І. І., Хайдарова Т. М., Сабірова І. М.* Механізм впливу цифрової маркетингової комунікації на споживача в умовах військового стану країни. *МАУП. Економічні науки.* 2023. Вип. 3 (70). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. С. 52–57. https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-8
2. Аналіз ринку eCommerce в Україні: тренди 2024 та прогнози на 2025 рік. URL: https://surl.li/ishnxo

Науковий керівник: **Л. В. Романова**,
д-р екон. наук, проф., професор кафедри маркетингу

Н. В. ГОЛОВАЧ

канд. пед. наук, доц., завідувач кафедри людського капіталу та лідерства
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НОВОГО ТИПУ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ: РОЛЬ ЛІДЕРСТВА, SOFT SKILLS, ЦИФРОВИХ НАВИЧОК І АДАПТИВНОСТІ

Формування людського капіталу нового типу є однією з ключових передумов інноваційного розвитку економіки, оскільки сучасна соціальна реальність характеризується одночасним впливом цифровізації, поширенням штучного інтелекту, воєнними ризиками, міграційними процесами, трансформацією зайнятості та зміною вимог до професійної результативності. За таких умов людський капітал уже не може розглядатися лише як сукупність освіти, професійної кваліфікації та досвіду. Його зміст поступово зміщується в бік інтегрованої системи знань, цифрових умінь, поведінкових компетентностей, лідерського потенціалу, адаптивності та здатності до безперервного навчання.

Актуальність дослідження посилюється тим, що трансформація ринку праці відбувається не лінійно, а під впливом кількох взаємопов'язаних чинників. У звіті World Economic Forum "The Future of Jobs Report 2025" зазначено, що технологічні зміни, геоекономічна фрагментація, економічна невизначеність, демографічні зрушення та зелений перехід формуватимуть глобальний ринок праці до 2030 р. За прогнозами роботодавців, у 2025–2030 рр. 39 % наявних наборів навичок працівників будуть змінені або втратять актуальність, а серед найбільш затребуваних компетентностей виокремлюються аналітичне мислення, стійкість, гнучкість, лідерство, соціальний вплив, технологічна грамотність, AI та Big Data [6]. Для України ці тенденції мають особливе значення, оскільки поєднуються з викликами воєнного стану, дефіцитом кадрів, вимушеною міграцією, психологічним навантаженням на працівників і потребою швидкої адаптації підприємств до нестабільного середовища [4].

У науковій площині людський капітал нового типу доцільно розглядати як якісно оновлену характеристику працівника, що поєднує професійні знання, цифрову

грамотність, лідерські якості, Soft Skills, адаптивність і здатність до саморозвитку. Такий підхід узгоджується з дослідженнями перспективних навичок для розвитку людського капіталу, у яких наголошується на зростанні значення компетентностей, здатних забезпечити конкурентоспроможність працівника в умовах трансформації ринку праці [2]. Водночас у працях, присвячених формуванню конкурентоздатного людського капіталу в системі освіти, підкреслюється необхідність орієнтації освітнього процесу не лише на передачу знань, а й на розвиток особистісного потенціалу, продуктивної самореалізації та соціально відповідальної поведінки [3].

Важливим елементом людського капіталу нового типу є лідерство. У сучасній економіці воно дедалі менше ототожнюється лише з формальною управлінською посадою. Лідерський потенціал виявляється у здатності ініціювати зміни, брати відповідальність за рішення, організовувати командну взаємодію, підтримувати мотивацію працівників і діяти в умовах невизначеності, тощо. У дослідженні О. Білецького акцентовано, що нова управлінська парадигма актуалізує такі ролі сучасного лідера, як каталізатор, коуч, архітектор і візіонер, а трансформаційне лідерство ґрунтується на персоналізованій увазі, інтелектуальному стимулюванні, надихаючій мотивації та харизматичному впливі [1]. У контексті розвитку людського капіталу в сучасних умовах це означає, що лідерство є не лише управлінською функцією, а й ресурсом підвищення організаційної стійкості та інноваційної активності.

Не менш важливою складовою є Soft Skills, які формують поведінкову основу продуктивної діяльності. До них належать комунікація, критичне мислення, командна взаємодія, емоційна стійкість, креативність, самоорганізація, здатність до конструктивного вирішення проблем і навчання впродовж життя. Їх економічне значення полягає в тому, що вони підвищують якість взаємодії між працівниками, зменшують управлінські втрати, сприяють швидшому прийняттю рішень і посилюють результативність командної роботи. У новій соціальній реальності Soft Skills виконують роль компенсаторного механізму щодо технологічних змін: автоматизація може заміщувати частину рутинних операцій, але не усуває потребу в людській здатності мислити критично, комунікувати, брати відповідальність і діяти етично.

Цифрові навички сьогодні є базовою умовою конкурентоспроможності людського капіталу. За даними Міністерства цифрової трансформації України, у 2025 р. 96 % українців володіють цифровими навичками, 58 % — на базовому рівні або вище, 42 % дорослих і 70 % підлітків користуються інструментами штучного інтелекту, а для 59 % респондентів цифрова грамотність відкрила нові професійні можливості [5]. Такі дані підтверджують, що цифрові компетентності вже не є додатковою перевагою, а перетворюються на необхідну умову участі людини в економічній діяльності. Водночас цифрові навички мають розглядатися не ізольовано, а у взаємозв'язку з критичним мисленням, інформаційною безпекою, здатністю оцінювати якість цифрової інформації та відповідально використовувати інструменти штучного інтелекту.

Адаптивність є інтегральною характеристикою людського капіталу нового типу. Вона виявляється у готовності працівника до професійного перенавчання, зміни функціональних ролей (поведінкових індикаторів), освоєння нових технологій, роботи в умовах нестабільності та збереження продуктивності під впливом зовнішніх ризиків. Для української економіки адаптивність має не лише індивідуальне, а й макроекономічне значення, оскільки безпосередньо пов'язана з відновленням зайнятості, підтриманням кадрового потенціалу підприємств, інтеграцією внутрішньо переміщених осіб і поверненням трудових ресурсів у продуктивну економічну діяльність. З метою авторського узагальнення доцільно подати структуру людського капіталу нового типу через взаємозв'язок його ключових складових, змісту та економічного значення.

Ключові складові людського капіталу нового типу в умовах нової соціальної реальності

Складова	Зміст	Економічне значення	Напрям практичного використання
Лідерство	Ініціювання змін, відповідальність, координа ція командної взаємодії, підтримка мотивації	Підвищення організаційної стійкості та результативності управління	Розвиток лідерських програм, наставництва, управлінського резерву
Soft Skills	Комунікація, критичне мислення, командність, емоційна стійкість, креативність	Посилення продуктивності праці, якості взаємодії та здатності до інновацій	Корпоративне навчання, оцінювання компетентностей, розвиток команд
Цифрові навички	Використання цифрових платформ, даних, онлайн-комунікації, інструментів ШІ та кібергігієни	Підвищення конкурентоспроможності працівника в цифровій економіці	Програми цифрової грамотності, навчання роботі з ШІ, розвиток аналітичних навичок
Адаптив ність	Готовність до змін, перенавчання, професійна мобільність, стійкість до невизначеності	Зменшення ризиків втрати зайнятості та кадрових втрат підприємств	Reskilling, upskilling, індивідуальні освітні траєкторії
Безперервне навчання	Постійне оновлення знань, професійних і поведінкових компетентностей	Забезпечення відповідності людського капіталу новим вимогам ринку праці	Освітні платформи, корпоративні університети, індивідуальні плани розвитку

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1; 2; 4–6].

Отже, людський капітал нового типу доцільно розглядати як інтегровану систему професійних, цифрових, поведінкових, лідерських та адаптаційних характеристик, що забезпечують здатність працівника до продуктивної діяльності в умовах цифровізації, соціальної нестабільності та інноваційної трансформації економіки. На відміну від підходів, у яких людський капітал переважно ототожнюється з освітою, кваліфікацією або професійним досвідом, такий підхід акцентує увагу на поєднанні фахових, цифрових і гуманітарно-поведінкових компетентностей, які визначають реальну спроможність людини створювати економічну цінність у мінливому середовищі.

Запропоноване розуміння людського капіталу може бути використане під час формування програм розвитку персоналу, оновлення освітніх програм, побудови корпоративних систем навчання, оцінювання компетентностей, розвитку лідерського потенціалу та підготовки працівників до умов цифрової економіки. Для підприємств це означає перехід від фрагментарного навчання до системного управління людським капіталом на засадах компетентнісного підходу, цифрових інструментів і постійного моніторингу потреб ринку праці.

Формування людського капіталу нового типу є необхідною умовою інноваційного розвитку економіки в умовах нової соціальної реальності. Його основою мають стати не лише професійні знання, а й лідерство, Soft Skills, цифрові навички, адаптивність і здатність до безперервного навчання. Саме поєднання цих складових забезпечує конкурентоспроможність працівника, стійкість організації та здатність економіки відповідати на технологічні, соціальні й безпекові виклики сучасності.

Джерела

1. *Білецький О.* Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1.

2. *Будякова О., Оборський В.* Перспективні навички для розвитку людського капіталу в умовах трансформації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-141.
3. *Дмитренко Г. А., Згалат-Лозинська Л. О., Головач Н. В.* та ін. Науково-технологічні засади формування конкурентоздатного людського капіталу в системі освіти в руслі нового гуманізму : монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 300 с.
4. *Орєхова А., Гома О.* Сучасні виклики та інноваційні підходи в управлінні людським капіталом: глобальний та український контексти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-117.
5. 42 % дорослих і 70 % підлітків користуються ШІ в Україні: результати дослідження Дія. Освіта. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2025. URL: https://thedigital.gov.ua/news/education/42-doroslykh-i-70-pidlitkiv-korystuiutsia-shi-v-ukrayini-rezultaty-doslidzennia-diiaosvita (дата звернення: 14.05.2026).
6. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/ (accessed: 14.05.2026).

І. Г. ГРЕЦЬКА
викладач кафедри економіки та менеджменту
Західнодонбаського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАХІДНОДОНБАСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні умови функціонування підприємств України характеризуються значним рівнем нестабільності, зумовленим воєнним станом, економічними втратами, міграційними процесами, руйнуванням інфраструктури та дефіцитом трудових ресурсів [6]. Особливо гостро ці проблеми проявляються у промислових регіонах України, зокрема у Західнодонбаському регіоні, де значна частина підприємств забезпечує функціонування енергетичної, вугільної та машинобудівної галузей. У таких умовах особливого значення набуває необхідність впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, що дозволяють забезпечити стабільність діяльності підприємств, підтримку трудового потенціалу та адаптацію працівників до нових соціально-економічних викликів [1].

В умовах воєнного стану система управління персоналом підприємств Західного Донбасу зазнала суттєвих трансформацій. Значна частина працівників була мобілізована до лав Збройних Сил України, частина населення виїхала до більш безпечних регіонів або за кордон, що спричинило дефіцит кваліфікованих кадрів [7]. Крім того, підприємства зіткнулися з проблемами психологічного виснаження працівників, підвищення рівня професійного стресу та необхідністю забезпечення безпечних умов праці під час постійних повітряних тривог та загроз ракетних атак.

У зв'язку з цим сучасне управління персоналом потребує впровадження інноваційних підходів, які базуються на цифровізації управлінських процесів, гнучких

формах організації праці, розвитку корпоративної культури та соціальної підтримки працівників [3]. Важливого значення набуває використання HR-технологій, електронного документообігу, дистанційного навчання персоналу та автоматизованих систем оцінювання ефективності праці.

Одним із ключових напрямів удосконалення управління персоналом у сучасних умовах є цифровізація HR-процесів. Використання електронних платформ управління персоналом дозволяє автоматизувати процеси обліку кадрів, підбору персоналу, оцінювання результатів праці та організації дистанційного навчання працівників [2]. Особливо актуальним це є для підприємств Західнодонбаського регіону, де значна кількість працівників залучена до виробничих процесів у складних та небезпечних умовах праці.

Сучасні підприємства активно впроваджують системи дистанційного навчання персоналу, що дозволяє забезпечити безперервність професійного розвитку працівників навіть в умовах воєнного стану [9]. Онлайн-курси, вебінари, цифрові навчальні платформи та мобільні додатки сприяють підвищенню кваліфікації працівників, формуванню нових компетентностей та адаптації персоналу до сучасних умов господарювання. Це особливо важливо для енергетичних, ремонтних та промислових підприємств регіону, які потребують висококваліфікованих кадрів для підтримки безперебійної роботи виробництва.

Важливим інноваційним напрямом є впровадження гнучких форм зайнятості. У сучасних умовах підприємства змушені адаптувати режими роботи до безпекових умов, графіків відключення електроенергії та логістичних обмежень. Саме тому дедалі більшого поширення набувають дистанційна форма роботи, гнучкий графік праці, змінний режим роботи та комбіновані моделі зайнятості [5]. Такі підходи дозволяють зберегти кадровий потенціал підприємств та забезпечити стабільність виробничих процесів.

Особливу роль у системі управління персоналом в умовах воєнного стану відіграє психологічна підтримка працівників. Постійний стрес, загроза обстрілів, емоційне виснаження та невизначеність негативно впливають на продуктивність праці та психологічний стан персоналу. У зв'язку з цим підприємства Західнодонбаського регіону повинні впроваджувати програми психологічної адаптації працівників, організовувати консультації психологів, тренінги зі стресостійкості та заходи соціальної підтримки трудових колективів [8].

Не менш важливим напрямом є розвиток системи мотивації персоналу. У сучасних умовах традиційні методи матеріального стимулювання вже не забезпечують достатнього рівня мотивації працівників. Тому підприємства все частіше застосовують нематеріальні методи мотивації, серед яких: професійне навчання, можливість кар'єрного розвитку, участь працівників у прийнятті управлінських рішень, корпоративна підтримка та соціальні гарантії [1]. Це сприяє підвищенню лояльності персоналу та збереженню кадрового потенціалу підприємств.

Для підприємств Західного Донбасу важливого значення набуває також формування системи кадрової безпеки. В умовах воєнного стану підприємства стикаються з ризиками втрати персоналу, дефіциту фахівців та порушення стабільності виробничих процесів. Саме тому ефективне управління персоналом повинно базуватися на стратегічному плануванні кадрового забезпечення, формуванні кадрового резерву та розвитку системи професійної підготовки працівників [10].

Таким чином, сучасні умови господарювання вимагають від підприємств Західнодонбаського регіону впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, які забезпечують адаптацію підприємств до кризових умов, підвищення

ефективності використання трудового потенціалу та забезпечення стабільного функціонування виробництва. Реалізація сучасних HR-технологій, цифровізація управлінських процесів, розвиток системи мотивації та соціальної підтримки працівників сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпеченню їх сталого розвитку в умовах нової соціальної реальності.

Джерела

1. *Балабанова Л. В.* Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
2. *Бондарчук Н. В.* Інноваційні технології управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 58–63.
3. *Гавкалова Н. Л.* Менеджмент персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. Харків : ХНЕУ, 2022. 312 с.
4. Державна служба статистики України. URL: Державна служба статистики України
5. *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 308 с.
6. *Лібанова Е. М.* Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 2. С. 17–28.
7. Міністерство економіки України. URL: Міністерство економіки України
8. *Петюх В. М.* Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 284 с.
9. *Савченко В. А.* Розвиток персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 505 с.
10. *Шегда А. В.* Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2021. 687 с.

Л. С. ДАНИЛЮК

викладач кафедри людського капіталу та лідерства,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
https://orcid.org/0000-0002-1661-8003

П. Ю. ДОРОШЕНКО

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Київського національного університету будівництва і архітектури
https://orcid.org/0009-0006-8323-9560

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

Сучасний ринок праці України трансформується під впливом повномасштабної війни, міграційних процесів, демографічного скорочення, цифровізації та зміни моделей зайнятості. За таких умов підприємства стикаються не лише з проблемою пошуку працівників, а й із необхідністю їх утримання, розвитку та підтримання лояльності. Кадровий дефіцит змінює логіку управління персоналом: роботодавець уже не може обмежуватися пропозицією заробітної плати, оскільки для кандидатів і чинних працівників зростає значення безпеки, стабільності, корпоративної культури, можливостей професійного розвитку та якості управлінської комунікації.

Бренд роботодавця доцільно розглядати як стратегічний управлінський ресурс, що відображає уявлення чинних і потенційних працівників про організацію як місце праці. Його зміст охоплює ціннісну пропозицію роботодавця, умови праці, стиль управління, можливості навчання і кар'єрного зростання, рівень довіри, соціальну відповідальність та якість працівницького досвіду. В умовах кадрового дефіциту бренд роботодавця перестає бути лише іміджевим елементом і набуває значення інструменту кадрової стійкості, оскільки впливає на здатність підприємства залучати працівників, знижувати плинність персоналу та конкурувати на ринку праці.

У науковій літературі управління брендом роботодавця розглядається як системний процес, що потребує стратегічного аналізу, оцінювання позиції організації на ринку праці та вибору інструментів розвитку. Т. Білорус і С. Зінченко обґрунтовують формування стратегії розвитку бренду роботодавця на основі динамічного SPACE-аналізу, що дає змогу враховувати внутрішні характеристики організації та зовнішні умови її функціонування [1]. Такий підхід є важливим, оскільки кадровий дефіцит вимагає від підприємств не ситуативних комунікаційних дій, а стратегічного управління привабливістю роботодавця.

Особливої актуальності бренд роботодавця набуває в умовах війни та нестабільності. Л. Завідна та І. Миколайчук наголошують, що формування і розвиток бренду роботодавця в Україні під час війни пов'язані з потребою забезпечення конкурентоспроможності, підтримання позитивного іміджу та створення довіри до організації [2]. Водночас Г. Захарчин розглядає HR-маркетинг як складову кадрової політики та пов'язує його з комунікаційною, інформаційною, дослідно-аналітичною функціями і формуванням бренду працедавця [3]. Отже, бренд роботодавця має ґрунтуватися на аналізі очікувань працівників і кандидатів, цільових комунікаціях та узгодженні кадрової політики з реальними потребами ринку праці.

Проблема кадрового дефіциту має не лише організаційний, а й макроекономічний вимір. Д. Сірош і Г. Дідур пов'язують кадрову кризу в Україні з війною, міграцією, демографічним спадом, міжгалузевими дисбалансами, виснаженням людського капіталу та невідповідністю освітньої підготовки потребам економіки [4]. Аналітичні матеріали Work.ua також свідчать, що після початку повномасштабної війни підприємства стикаються з ускладненням закриття вакансій, дефіцитом робітничих, технічних, медичних, логістичних і сервісних фахівців, а строк пошуку працівників за окремими позиціями істотно зріс [5].

У межах дослідження узагальнено наукові підходи та аналітичні дані щодо кадрового дефіциту, що дало змогу виокремити ключові напрями управління брендом роботодавця: ціннісний, комунікаційний, мотиваційний, розвитковий, соціально-психологічний та аналітичний. Зазначені напрями відображають перехід від фрагментарного просування вакансій до комплексного управління привабливістю роботодавця, у якому зовнішній образ організації має відповідати реальному досвіду працівників.

Подана систематизація (див. табл.) свідчить, що управління брендом роботодавця має бути спрямоване не лише на зовнішнє просування вакансій, а й на формування реального позитивного досвіду працівників. Поєднання ціннісної пропозиції, внутрішньої комунікації, розвитку персоналу, соціально-психологічної підтримки та HR-аналітики дає змогу підприємству посилити кадрову стійкість в умовах дефіциту трудових ресурсів.

Управління брендом роботодавця доцільно трактувати як багатокомпонентний процес, що поєднує формування привабливої ціннісної пропозиції, підтримання репутації на ринку праці, забезпечення відповідності між зовнішнім образом і вну-

Систематизація проблем кадрового дефіциту та інструментів управління брендом роботодавця

Проблемний блок	Прояв проблеми	Інструмент бренду роботодавця	Управлінські дії	Очікуваний результат
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Складність закриття вакансій, зростання тривалості рекрутингу, нестача робітничих і технічних фахівців	Ціннісна пропозиція роботодавця	Формування EVP, уточнення переваг роботодавця, прозоре позиціонування умов праці, розвитку й безпеки [1; 2; 5]	Підвищення привабливості роботодавця та якості кандидатів
Висока плинність персоналу	Втрата працівників через незадоволеність умовами праці, стилем управління або відсутністю перспектив	Управління працівницьким досвідом	Моніторинг причин звільнень, оцінювання задоволеності, адаптація новачків, розвиток внутріш ньої комунікації [2; 3]	Зниження плинності та посилення лояльності персоналу
Зміна очікувань працівників	Зростання значення безпеки, гнучкості, довіри до керівництва та балансу між роботою і життям	Соціально-психологічна підтримка бренду	Впровадження гнучких форматів праці, програм підтримки, прозорих комунікацій і практик турботи про добробут [2; 5]	Підвищення залученості, довіри та емоційної прихильності до організації
Дисбаланс компетентностей	Невідповідність наявних навичок працівників потребам бізнесу та цифрової економіки	Розвитковий компонент бренду	Організація навчання, наставництва, reskilling та upskilling, формування кар'єрних траєкторій [3; 4]	Зміцнення кадрового потенціалу та внутрішньої мобільності персоналу
Слабка репутаційна присутність	Недостатня впізнаваність на ринку праці та неузгодженість зовнішніх обіцянок із внутрішніми практиками	HR-маркетинг і комунікація бренду	Розвиток цифрових каналів, кар'єрних сторінок, реферальних програм, відгуків працівників і аналітики бренду [1; 3]	Зростання довіри до роботодавця та ефективності залучення кандидатів

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [1–5].

трішніми практиками управління персоналом, а також постійне оцінювання результативності HR-заходів. На відміну від підходу, за якого бренд роботодавця сприймається переважно як інструмент рекрутингової комунікації, запропоноване розуміння акцентує його стратегічну роль у зниженні плинності кадрів, утриманні ключових працівників і підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Такий підхід може бути використаний під час формування кадрової політики, розроблення EVP, побудови внутрішніх комунікацій, удосконалення системи адаптації, навчання, мотивації та оцінювання працівницького досвіду. Для управлінської практики це означає перехід від ситуативного реагування на кадровий дефіцит до системного управління привабливістю роботодавця, у межах якого рекрутинг, утримання, розвиток, мотивація та корпоративна культура розглядаються як взаємопов'язані складові єдиної HR-стратегії.

В умовах трансформації ринку праці ефективність бренду роботодавця має оцінюватися не лише за кількістю відгуків на вакансії, а й за якістю кандидатів, рівнем плинності персоналу, швидкістю закриття вакансій, показниками залученості, eNPS,

задоволеністю працівників і відповідністю заявленої ціннісної пропозиції фактичному досвіду роботи в організації. Саме така орієнтація забезпечує поєднання цілей залучення персоналу, збереження людського капіталу та підвищення організаційної стійкості.

Отже, управління брендом роботодавця в умовах кадрового дефіциту та трансформації ринку праці є важливою передумовою кадрової стабільності підприємства. Сильний бренд роботодавця дає змогу не лише залучати нових працівників, а й утримувати чинний персонал, знижувати ризики плинності, формувати довіру до організації та підтримувати її конкурентоспроможність. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення системи кількісних індикаторів оцінювання бренду роботодавця та апробацію відповідної моделі на фактичних даних українських підприємств.

Джерела

1. *Білорус Т., Зінченко С.* Формування стратегії розвитку бренду роботодавця організації на основі динамічного SPACE-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28.
2. *Завідна Л., Миколайчук І.* Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 85, № 6. С. 155–166. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155.
3. *Захарчин Г.* Маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-71.
4. *Сірош Д., Дідур Г.* Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100.
5. Чому українському бізнесу критично бракує кадрів і що з цим робити: дослідження. *Work.ua*. 2025. URL: https://www.work.ua/articles/analytics/3667/ (дата звернення: 15.05.2026).

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

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Інноваційний менеджмент у сучасних умовах виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективного розвитку підприємництва, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та адаптації бізнесу до динамічних змін глобального економічного середовища. Стрімкий розвиток цифрових технологій, глобалізаційні процеси, трансформація ринкових механізмів, економічна нестабільність та посилення конкуренції зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління підприємствами, орієнтованих на інновації, гнучкість та стратегічне бачення. У сучасних умовах саме інноваційний менеджмент стає основою

ефективного функціонування підприємств, забезпечуючи їхню здатність до розвитку, модернізації та впровадження конкурентних переваг.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу ролі інноваційного менеджменту у формуванні сучасної моделі підприємництва, визначення основних напрямів його розвитку та дослідження впливу інноваційних процесів на ефективність функціонування підприємств в умовах цифрової економіки та глобальних трансформацій.

Інноваційний менеджмент являє собою систему принципів, методів і механізмів управління, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію інновацій з метою забезпечення сталого розвитку підприємства. Його основним завданням є формування сприятливого середовища для генерації нових ідей, ефективного використання ресурсів та підвищення інноваційного потенціалу організації [1, с. 24].

Сучасне підприємництво функціонує в умовах постійних змін, що потребує швидкої адаптації до нових викликів і впровадження інноваційних управлінських рішень. У зв'язку з цим інноваційний менеджмент виконує низку важливих функцій:

- забезпечення стратегічного розвитку підприємства;
- підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів;
- формування конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- стимулювання розвитку цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів;
- підтримка інноваційної культури та творчого потенціалу персоналу [2, с. 71].

Особливого значення інноваційний менеджмент набуває в умовах цифровізації економіки. Використання сучасних інформаційних технологій, систем штучного інтелекту, Big Data, хмарних сервісів та цифрових платформ дозволяє підприємствам оптимізувати управлінські процеси, покращувати якість продукції та послуг, підвищувати рівень комунікації зі споживачами та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [3, с. 112].

Водночас розвиток інноваційного менеджменту супроводжується низкою проблем і викликів. До основних із них належать недостатній рівень фінансування інноваційної діяльності, нестабільність економічного середовища, дефіцит висококваліфікованих кадрів, низький рівень інвестиційної активності, а також недостатня інтеграція науки, освіти та бізнесу. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності ці проблеми набувають особливої актуальності, оскільки значна частина підприємств змушена адаптуватися до нових ризиків та обмежень [4, с. 58].

Важливим напрямом розвитку сучасного підприємництва є впровадження інноваційних моделей управління, що ґрунтуються на принципах гнучкості, цифровізації та клієнтоорієнтованості. Серед таких моделей особливе місце займають agile-менеджмент, проєктний менеджмент, lean-технології та концепція smart-підприємництва. Їх застосування сприяє підвищенню ефективності управління, скороченню витрат, оптимізації бізнес-процесів та покращенню результативності діяльності підприємств [5, с. 134].

Не менш важливою складовою інноваційного менеджменту є розвиток людського капіталу. Саме кваліфікований персонал, здатний до творчого мислення, професійного розвитку та швидкого освоєння новітніх технологій, формує основу інноваційного потенціалу підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набувають інвестиції у професійну підготовку працівників, розвиток цифрових компетентностей та формування корпоративної культури інноваційного типу.

Інноваційний менеджмент також відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки підприємств. Впровадження інновацій сприяє диверсифікації виробництва, підвищенню стійкості бізнесу до кризових явищ, розширенню ринків збуту та формуванню довгострокових конкурентних переваг. В умовах глобальної конкуренції саме інноваційно орієнтовані підприємства мають найбільші можливості для забезпечення стабільного розвитку та інтеграції у світовий економічний простір [2, с. 119].

Таким чином, інноваційний менеджмент є фундаментальною основою розвитку сучасного підприємництва та одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Його ефективне впровадження сприяє розвитку інноваційного потенціалу, підвищенню економічної ефективності, цифровій трансформації бізнесу та формуванню стійкої моделі розвитку підприємств. Для забезпечення сталого розвитку підприємництва в Україні необхідним є створення сприятливого інноваційного середовища, активізація інвестиційної діяльності, підтримка цифровізації економіки, розвиток людського капіталу та вдосконалення механізмів державної підтримки інноваційної діяльності.

Джерела

1. *Ілляшенко С. М.* Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2021. 334 с.
2. *Василенко В. О.* Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 280 с.
3. *Ковтун О. І.* Цифрова економіка та інноваційний менеджмент: сучасні тенденції розвитку. Львів: Новий Світ – 2000, 2023. 312 с.
4. *Федулова Л. І.* Інноваційна економіка: підручник. Київ: Либідь, 2021. 480 с.
5. *Мельник Л. Г.* Управління інноваціями та розвиток підприємництва в умовах цифрової трансформації. Харків: Фоліо, 2024. 356 с.

Г. А. ДМИТРЕНКО

д-р екон. наук, проф., професор кафедри людського капіталу та лідерства,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ІННОВАЦІЙНИЙ УНІКАЛЬНО-УНІВЕРСАЛЬНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ВАЖІЛЬ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасний глобалізований світ дедалі виразніше стикається з наростанням соціальної напруженості, поглибленням кризових явищ, посиленням егоцентризму, проявами соціальної несправедливості та знеціненням людської гідності. У цьому контексті проблема якості людського потенціалу набуває не лише соціально-філософського, а й безпосередньо управлінського значення, оскільки саме людина, її цінності, мислення й поведінка визначають характер суспільного розвитку.

Вісенте Хао Чин (молодший), аналізуючи кризовий стан сучасної цивілізації, зазначає: "*Світ прийшов до такого безладу, що диву даєшся, чи стали ми більш цивілізованими ніж раніше... І чи дочекаємося ми катастрофи апокаліпсистичних масштабів*

раніше, ніж почнемо діяти? І з чого ми будемо розпочинати?... Вибір завжди є. Кожна людина, яка щиро турбується про щастя людства, гармонією і виживанням планети в силах щось зробити, щоб змінити хід людського мислення і культури" [1, с. 200 і 201]. У підсумку автор доходить висновку: "*Я вважаю, що одне із найважливіших напрямів, в яких ми можемо діяти — це революція в освіті*" [1, с. 200].

Співзасновник і перший президент Римського клубу Ауреліо Печчеї, осмислюючи вплив глобальних і регіональних криз на майбутнє людства, неодноразово наголошував, що "*...єдиний шлях до порятунку лежить через те, що я називаю людською революцією — через новий гуманізм, що веде до розвитку вищих людських якостей*" [2]. Отже, в обох підходах простежується спільна ідея: подолання деструктивних тенденцій сучасного світу потребує звернення до самої сутності людини, її свідомості, моральності, ціннісних орієнтацій і здатності до відповідальної поведінки.

У цьому зв'язку особливої актуальності набуває питання цілеспрямованого впливу на мислення та поведінку людини, насамперед представників управлінської й політичної еліти, рішення яких безпосередньо позначаються на розвитку суспільства. При цьому необхідно враховувати, що поведінка людини формується під одночасним впливом двох чинників: внутрішнього ціннісно-морального стрижня та зовнішнього механізму управління, який задає правила соціальної, економічної й організаційної взаємодії.

На важливість трансформації людської свідомості звертає увагу і Ювал Ной Харарі. У праці "*Людина розумна. Історія людства від минулого до майбутнього*" він підкреслює: "*...слід всерйоз сприймати ідею, що наступна стадія історії включатиме в себе не лише технологічні та організаційні перетворення, але й засадничі трансформації людської свідомості та особистості... Це питання... вдосконалення людей затьмарює всі дебати, якими наразі зайняти політики, філософи, вчені та звичайні люди*" [3, с. 517].

Отже, людство фактично наблизилося до етапу, коли зволікання з якісною зміною людського потенціалу може посилити ризики саморуйнації. У науково-прикладному вимірі це дає підстави сформулювати гіпотезу щодо можливості створення системного комплексу управлінських, освітніх і соціально-гуманітарних технологій, спрямованих на розвиток кращих людських якостей і подальше впровадження таких технологій у практику управління суспільними процесами.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що свідоме формування в людині кращих людських якостей — уважності людини до людини як базису загальнолюдської моралі, людяності, емпатії, толерантності, відповідальності, а також аналітико-пізнавальної активності та масштабного мислення — може стати передумовою подолання світового хаосу й ефективного реагування на зовнішні загрози, зокрема кліматичні, соціальні, безпекові та цивілізаційні.

Методологічною основою для створення інноваційного комплексу технологій формування шляхетної людини є кілька ключових положень. *По-перше*, людина є дуальним явищем природи, у якому взаємодіють добро і зло відповідно до закону єдності та боротьби протилежностей; тому якісна сутність людини значною мірою визначається співвідношенням між цими началами.

По-друге, важливим теоретичним підґрунтям є ідея Конфуція про здатність добра долати зло: "*Спробуйте хоча б ненабагато стати добріше, і ви будете нездатними зробити поганий вчинок*". Недостатня представленість цієї ідеї в сучасних управлінських і освітніх практиках призводить до того, що сама можливість якісної зміни людини нерідко сприймається як утопічна.

По-третє, важливе значення має математичний апарат нечіткої математики, за допомогою якого можна отримувати індикатори наявності та динаміки розвитку

кращих людських якостей. Застосування такого підходу відкриває можливість залучення дітей, починаючи з підліткового віку, до самопізнання, рефлексії та цілеспрямованого самовдосконалення власного "Я".

Саме кваліметрична цифровізація у сфері управління соціальними й гуманістичними процесами може розглядатися як ключовий важіль людської революції та революції в освіті. Її сутність полягає не в формальному вимірюванні особистості, а в створенні цифрових індикаторів, які допомагають відстежувати динаміку розвитку моральних, соціальних і пізнавальних якостей людини.

По-четверте, наявним ресурсом для реалізації такого підходу є група вчених, які володіють методами розроблення факторно-критеріальних кваліметричних моделей діагностування динаміки розвитку особистості в напрямі її шляхетності. Використання цифрових індексів як індикаторів розвитку особистості може виконувати мотиваційну функцію, оскільки сприяє залученню учнів до системного самопізнання й самовдосконалення за спеціально розробленою методикою.

По-п'яте, практичне підґрунтя для подальшого розвитку цієї ідеї становлять перші успішні спроби формування шляхетної людини в процесі експериментального впровадження інтегрованого курсу "Людина. Родина. Світ" у кількох початкових школах Києва [4].

Таким чином, проблема підвищення якості людського потенціалу є надзвичайно актуальною не лише для України, а й для світу загалом. Постійні конфлікти, соціальні протистояння та руйнівні війни, однією з жертв яких стала Україна, засвідчують гостру потребу у формуванні управлінських еліт нового типу. Ідеться про еліти, ядро яких мають становити шляхетні люди, здатні мислити масштабно, діяти відповідально та приймати рішення з урахуванням людської гідності, суспільного блага й довгострокових наслідків. Ця ідея вже була представлена в попередньому науковому виданні [5].

Висновки. Управлінській еліті в системі освіти України необхідно перейти від фрагментарних і недостатньо результативних підходів до формування людського потенціалу до культури системного управління за кінцевими результатами. Такими результатами мають бути шляхетні, конкурентоздатні випускники закладів загальної середньої освіти та конкурентоспроможні випускники закладів вищої освіти, здатні поєднувати професійну компетентність із моральною зрілістю, соціальною відповідальністю, людяністю та здатністю до саморозвитку.

Рівень шляхетності здобувачів освіти доцільно вимірювати у цифровий спосіб шляхом виявлення наявності й динаміки розвитку кращих людських якостей. Такі вимірювання мають здійснюватися системно, починаючи з дошкільного віку, продовжуватися в початковій, базовій і старшій школі та надалі враховуватися в освітньому й управлінському процесах.

Головним інструментом такого вимірювання може стати кваліметрична цифровізація, що спирається на можливості нечіткої математики. Вона дає змогу отримувати індикатори розвитку людських якостей у цифровому індексному вигляді, що, своєю чергою, може посилювати мотивацію учнів до самопізнання, самовиховання та самовдосконалення. Саме тому кваліметрична цифровізація може розглядатися як інноваційний унікально-універсальний управлінський важіль підвищення якості людського потенціалу в умовах глобалізації.

Джерела

1. *Вісенте Хао Чин* (*молодший*). Про освіту. Освіта без страху і порівняння. Київ, 2021. 208 с.

2. *Печчеї А.* Людські якості. Москва : Прогрес, 1980. 302 с.
3. *Харарі Ю. Н.* Людина розумна. Історія людства від минулого до майбутнього / пер. з англ. Я. Лебеденка. 3-тє вид., випр. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2020. 544 с.
4. *Помиткін Е. О.* Методичні рекомендації щодо викладення в початковій школі інтегрованого курсу "Людина. Родина. Світ". Київ : Майстер книг, 2018. 72 с.
5. *Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Олійник В. В., Семенець-Орлова І. А.* та ін. Інноваційний розвиток людства на зламі часу: Український системний шлях : науково-публіцистичне видання / за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Київ : ДКС-Центр, 2024. 242 с.

І. В. ДОБРУХА

здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти спеціальність D3 "Менеджмент", кафедра управління бізнесом Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сьогодні менеджмент це не просто сфера діяльності, це критично важливий процес без якого не може існувати жодна компанія, чи підприємство. Він несе в собі багато різних функцій, які мають далеко не тільки контроль фінансових та людських ресурсів. В першу чергу це сам внутрішній стан компанії — тип передачі інформації, швидкість прийняття рішень, розмір ієрархії, ставлення до будь якого процесу чи ситуації.

Після Covid-19 багато компаній перейшло на дистанційний формат, який в подальшому прижився та став майже новим стандартом для певних професій. А з настанням повномасштабної війни в Україні, та окупації наших регіонів — велика кількість людей просто була змушена виїхати з кордон, в свою чергу не розриваючи контракт зі своїм роботодавцем через різку зміну стану в країні.

Наразі по при всі проблеми та обстріли люди продовжують працювати на наші та закордонні компанії у дистанційному форматі та сплачувати податки що в будь якому випадку покращує нашу обороноспроможність.

З часом та зміною ситуації як в Україні так і в усьому світі, компаніям просто необхідно адаптувати свій менеджмент під умови ринку та відповідати своєю пропозицією на запит клієнтів який з початком війни став більш вибагливий та конкретизований.

Гарним прикладом впровадження цифрових технологій у сферу менеджменту є рішення GPS (Global Positioning System) & ADAS (Advanced Driver-Assistance Systems) на базі ШІ. Існує велика кількість їх різновидів, моделей але що їх всіх об'єднує?

По перше — це прагнення зменшити ризики для усіх учасників дорожнього руху.

По друге — це зберегти та покращити економіку автопарку як в плані палива так і в плані регулярного техобслуговування.

Зацікавленість автора цією темою пов'язана з .особистим досвідом роботи з телематикою, що дає змогу дати оцінку впровадженню технологій у сфері логістики не лише теоретично, а й з практичної точки зору.

В процесі роботи з великими корпоративними клієнтами такими як Fozzy чи Philip Morris можна побачити як цифрові рішення дійсно змінюють підходи до управління персоналом, транспортом, та витратами компанії.

По сьогоднішній день, головним інструментом будь якого менеджера чи керівника є інформація. За допомогою неї люди здатні зважувати варіанти прораховувати витрати, та приймати найоптимальніші рішення.Саме тому компанії дедалі частіше впроваджують системи які дозволяють оптимізувати маршрут та отримувати дані в режимі реального часу — день у день, хвилина в хвилину. І якраз таки телематичні рішення надають ці послуги — бачити де авто, хто водій, яка в нього швидкість в порівнянні з допустимою на тій ділянці дороги. Та отримувати максимальну звітність — порушення, холостий хід чи навіть злив пального.

У дослідженні "THE IMPACT OF TELEMATICS IN FLEET EFFICIENCY AND SUSTAINABILITY A CASE STUDY OF GLOVO UGANDA" [1] зазначається що використання телематичних систем має гарний вплив на продуктивність компаній та допомагає зменшувати операційні витрати.

Теж саме ми можемо побачити у щорічному звіті компанії Verizon в матеріалі під назвою "2026 Verizon Connect Fleet Technology Trends Report: AI-powered technology improves safety, productivity and data-driven decision-making" [2] де вони зазначають що впровадження досягло 46 % при тому що 76 % користувачів повідомляють про покращення безпеки водіїв завдяки виявленню поведінки та коучингу в режимі реального часу на основі штучного інтелекту.

Крім економічних переваг ціх рішень, в процесі їх застосування також підвищує рівень культури водіння: як показує практика, водії з часом звикають до безпечного стилю керування автомобілем та починають дійсно їздити без різких маневрів, та з певною обережністю. А це в свою чергу дозволяє керівнику чи менеджеру переключатися з режиму усунення наслідків аварійної ситуації та сварки з водієм в режим попередження ДТП та покроковий лояльний коучинг, з метою довести майже до ідеалу стиль водіння та економію пального.

Всі ці так звані "бенефіти" це звісно добре, але є й певні нюанси таких рішень серед яких: висока вартість обладнання та програмного забезпечення, що може бути складним для малого бізнесу, проте виправдовує себе в майбутньому. Також компаніям необхідно проводити інструктаж новому персоналу, процес адаптації і прийняття факту того, що телематика це не слідкування за особистим життям водія, а рішення направлене в першу чергу на його безпеку.

Також важливим аспектом є кібербезпека, оскільки системи працюють з великою кількістю даних, існує ризик витоку, або крадіжки інформації, якщо компанія продавець не захистила свої сервери та бази даних належним чином.

Ще маємо проблему пов'язану з регулярними обстрілами, а точніше дією РЕБ через що виникає підміна сигналу (spoofing) для дезорієнтації безпілотних літальних апаратів, через що іноді модуль GPS обладнання не розуміє де він, та авто може "перелетіти" з Києва за секунду в Перу.

У дослідженні Mckinsey "The state of AI: How organizations are rewiring to capture value" [3] дослідники дійшли висновку що технічні, цифрові рішення з ШІ допомагають компанії переосмислити свої робочі процеси та виявити слабкі місця — "Двадцять один відсоток респондентів, які повідомляють про використання штучного інтелекту їхніми організаціями, свідчать про те , що вони фундаментально переробили принаймні деякі робочі процеси."

Водночас, сучасний менеджмент в умовах нової реальності почав відходити від традиційних методів та став більш гнучким, аналітичним та цифровим. Тож спро-

можність підприємства ефективно функціонувати значною мірою залежить не лише від наявності ресурсів, а й від здатності керівництва швидко узгоджувати рішення, адаптуватися до змін та впроваджувати нові підходи до організації роботи.

Отже, цифрові технології та штучний інтелект сьогодні, це не тільки допоміжні інструменти ведення бізнесу компанії, але й елементи сучасного менеджменту. Вони дозволяють підвищувати якість управління, оптимізувати процеси на які раніше витрачалось багато годин людської праці та скоротити використання ресурсів.

Саме тому, рівень цифрового розвитку компанії має вирішальне значення у майбутньому для її існування та конкурентоспроможності в умовах глобалізації світових ринків.

Джерела

1. "THE IMPACT OF TELEMATICS IN FLEET EFFICIENCY AND SUSTAINABILITY A CASE STUDY OF GLOVO UGANDA".
2. "2026 Verizon Connect Fleet Technology Trends Report: AI-powered technology improves safety, productivity and data-driven decision-making".
3. "The state of AI: How organizations are rewiring to capture value".

Л. О. ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА

д-р екон. наук, проф., професор кафедри людського капіталу та лідерства
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

КВАЛІМЕТРИЧНА ОЦІНКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ОБҐРУНТОВАНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПРОЄКТНОМУ АНАЛІЗІ

У сучасних умовах інноваційного розвитку підприємств управлінські рішення щодо вибору, запуску та реалізації проєктів дедалі частіше ухвалюються в ситуації ресурсних обмежень, нестабільності ринкового середовища, зростання вартості помилок і необхідності швидкого реагування на зміни. За таких умов проєктний аналіз не може обмежуватися лише розрахунком фінансових показників, оскільки реальна доцільність проєкту визначається сукупністю економічних, організаційних, ризикових, кадрових, інноваційних та інформаційних параметрів. Саме тому актуалізується потреба у використанні інструментів, здатних поєднувати кількісні та якісні характеристики проєкту в єдину систему оцінювання.

Кваліметрична оцінка у цьому контексті може розглядатися як методичний інструмент кількісного вимірювання якості складного об'єкта, процесу або управлінського рішення на основі системи критеріїв, показників, вагових коефіцієнтів та інтегрального результату. Її цінність для проєктного аналізу полягає в тому, що вона дає змогу перевести різнорідні параметри проєкту у порівнювану форму, зіставити альтернативи, виявити слабкі місця кожної з них і посилити аргументацію вибору управлінського рішення. Отже, кваліметричний підхід не замінює класичні фінансово-економічні методи аналізу, а доповнює їх через урахування тих ознак, які складно оцінити лише за допомогою грошових показників.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що проблема обґрунтованості управлінських рішень у проєктному аналізі має міждисциплінарний характер. З одного боку, вона пов'язана з якістю інформаційно-аналітичного забезпечення, зокрема з обліком витрат, доходів та результатів інноваційної діяльності. Для формування достовірної бази оцінювання проєктів важливе значення має стратегічний управлінський облік витрат у системі інноваційного розвитку підприємств, оскільки він забезпечує аналітичне підґрунтя для порівняння витрат, результатів і ризиків проєктних рішень [1]. З іншого боку, кваліметричний підхід безпосередньо пов'язаний з оцінюванням якості, ризиків і комплексних характеристик об'єкта. У навчальному посібнику М. Зенкіна, Г. Хімічевої та А. Зенкіна детально розглянуто стандартизацію, сертифікацію та кваліметричні підходи до оцінювання, зокрема у сфері виробничих процесів і послуг [2].

Важливе значення для розкриття цієї теми має застосування кваліметрії у проєктному менеджменті. І. Шпильовий, В. Марунич, І. Вакарчук і В. Харута узагальнюють підходи до використання кваліметрії у процесах управління командами проєктів міських пасажирських перевезень, акцентуючи увагу на поєднанні професійних, психологічних і соціальних критеріїв оцінювання персоналу [3]. Це підтверджує можливість використання кваліметричної оцінки не лише для оцінювання техніко-економічних параметрів, а й для визначення організаційної спроможності проєкту. У праці T. Hilorme та співавторів кваліметрична оцінка застосовується в контексті визначення ризиків реалізації проєктів енергоощадних технологій, що дає змогу обґрунтовувати стратегії їх зниження [4]. Методично близьким є дослідження O. Slavinska та співавторів, у якому кваліметрична модель і багаторівнева система показників використані для оцінювання дорожньо-транспортних активів як складової інформаційно-управлінської системи [5].

Елемент дослідження полягає у змістовому узагальненні зазначених джерел і виділенні тих блоків оцінювання, які можуть бути використані в проєктному аналізі для підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Кваліметрична оцінка є найбільш доцільною тоді, коли рішення має прийматися не за одним показником, а за сукупністю критеріїв, які відображають економічну ефективність, рівень ризику, якість ресурсного забезпечення, відповідність стратегічним цілям, інноваційність і керованість проєкту.

Для формалізації кваліметричної оцінки проєктної альтернативи доцільно використовувати інтегральний показник, що узагальнює оцінки за окремими критеріальними блоками:

$$Q = w_1 x_1 + w_2 x_2 + ... + w_i x_i, \sum w_i = 1, \quad (1)$$

де Q — інтегральна кваліметрична оцінка проєктної альтернативи; x_i — нормована оцінка проєкту за i-м критерієм або критеріальним блоком; w_i — ваговий коефіцієнт i-го критерію, що відображає його значущість у загальній оцінці; n – кількість критеріїв або критеріальних блоків оцінювання; $\sum w_i = 1$ — умова нормування вагових коефіцієнтів, за якої сума всіх ваг дорівнює одиниці.

Такий підхід дає змогу порівнювати альтернативні проєкти за єдиною шкалою та визначати варіант, який має найвищу сукупну якість з позиції економічної доцільності, рівня ризику, організаційної готовності й відповідності стратегічним цілям підприємства.

З позиції проєктного аналізу кваліметрична оцінка може бути реалізована за таким алгоритмом: визначення мети оцінювання; формування переліку альтернатив-

них проєктних рішень; добір критеріїв і показників; встановлення вагомості кожного критерію; оцінювання альтернатив за єдиною шкалою; розрахунок інтегрального показника; ранжування альтернатив; підготовка управлінського висновку. Такий алгоритм підвищує прозорість прийняття рішень, оскільки демонструє, за якими саме критеріями певний проєкт визнається більш доцільним, ризикованим або стратегічно пріоритетним.

Критеріальні блоки кваліметричної оцінки проєктних рішень

Блок оцінювання	Зміст оцінювання	Приклад обґрунтування	Управлінський результат
Фінансово-витратний	Витрати, доходи, ресурсна потреба, економічна доцільність інноваційної діяльності	Стратегічний управлінський облік витрат і результатів інноваційного розвитку підприємств [1]	Формування обґрунтованої інформаційної бази для вибору проєкту
Ризиковий	Технічні, фінансові, процедурні та організаційні ризики реалізації проєкту	Кваліметрична оцінка ризиків проєктів енергоощадних технологій [4]	Вибір стратегії зниження ризиків та коригування ресурсного забезпечення
Організаційно-кадровий	Якість команди проєкту, професійні, психологічні та соціальні характеристики персоналу	Кваліметричне оцінювання персоналу команди проєкту міських пасажирських перевезень [3]	Оцінювання управлінської та кадрової спроможності реалізації проєкту
Якісно-інфраструктурний	Якісний стан об'єкта, ієрархія показників, придатність активу до управлінського використання	Кваліметрична модель оцінювання дорожньо-транспортних активів [5]	Підвищення достовірності оцінки складних об'єктів проєктного аналізу
Інтегрально-управлінський	Узагальнення кількісних і якісних параметрів у єдину оцінку проєктної альтернативи	Методичні положення кваліметричного оцінювання, стандартизації та сертифікації [2]	Ранжування альтернатив і підготовка аргументованого управлінського рішення

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1–5].

Кваліметричну оцінку доцільно розглядати як інтеграційний інструмент проєктного аналізу, що поєднує фінансово-витратні, ризикові, організаційно-кадрові, якісно-інфраструктурні та інтегрально-управлінські критерії в єдину логіку обґрунтування рішення. На відміну від підходу, за якого ефективність проєкту визначається переважно через фінансовий результат, такий підхід передбачає оцінювання сукупної якості проєктної альтернативи та її відповідності управлінським цілям підприємства.

Застосування цього підходу є доцільним під час попереднього відбору проєктних ідей, порівняння альтернативних інвестиційних або інноваційних проєктів, оцінювання ризиків, формування проєктних команд, визначення пріоритетності фінансування та моніторингу якості реалізації проєкту. Для підприємства це означає перехід від інтуїтивного або фрагментарного вибору проєкту до прозорішої процедури, у межах якої кожна альтернатива оцінюється за визначеною системою критеріїв.

Для прикладної апробації запропонованого підходу доцільно використовувати матрицю оцінювання альтернативних проєктних рішень, у якій кожен блок критеріїв отримує ваговий коефіцієнт, а кожна проєктна альтернатива оцінюється за єдиною шкалою, що дає змогу розрахувати інтегральну оцінку якості проєктного рішення та визначити не лише фінансово привабливий, а й організаційно реалістичний, менш ризикований і стратегічно узгоджений варіант реалізації проєкту.

Отже, кваліметрична оцінка є доцільним інструментом підвищення обґрунтованості управлінських рішень у проєктному аналізі, оскільки забезпечує комплексне врахування як кількісних, так і якісних характеристик проєкту. Її застосування дозволяє зіставляти альтернативи за єдиною логікою, виявляти критичні зони ризику, оцінювати організаційну готовність до реалізації проєкту та формувати аргументовану позицію щодо доцільності його впровадження. Подальший розвиток цього підходу доцільно спрямувати на уточнення системи критеріїв для різних типів проєктів, розроблення шкал оцінювання та апробацію інтегральних показників на фактичних даних підприємств.

Джерела

1. *Згалат-Лозинська Л., Лич В.* Актуальні проблеми стратегічного управлінського обліку витрат в системі інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-72.
2. *Зенкін М. А., Хімічева Г. І., Зенкін А. С.* Стандартизація, сертифікація у виробничих процесах та сфері послуг : навч. посіб. Київ : Кафедра, 2017. 326 с. ISBN 978-617-7301-32-4.
3. *Шпильовий І. Ф., Марунич В. С., Вакарчук І. М., Харута В. С.* Розробка моделі оцінки та методу відбору персоналу команди проекту міських пасажирських перевезень. *Вісник НТУ "ХПІ". Серія "Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами"*. 2016. № 2 (1174). С. 95–98. DOI: https://doi.org/10.20998/2413-3000.2016.1174.21.
4. *Hilorme T., Zamazii O., Judina O., Korolenko R., Melnikova Y.* Formation of Risk Mitigating Strategies for the Implementation of Projects of Energy Saving Technologies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18, Issue 3. URL: https://www.abacademies.org/articles/formation-of-risk-mitigating-strategies-for-the-implementation-of-projects-of-energy-saving-technologies-8125.html.
5. *Slavinska O., Savenko V., Kharchenko A., Bubela A.* Development of a mathematical model of evaluation of road-and-transport assets as a component of information-and-management system. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2017. Vol. 6, № 4(90). P. 45–57. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2017.118798.

І. І. КАЛІНА

д-р екон. наук, проф., професор кафедри маркетингу,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки маркетингове планування комунікаційної діяльності підприємства набуває особливого значення як інструмент забезпечення ефективної взаємодії зі споживачами та формування конкурентних переваг. Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів і трансформація поведінки споживачів зумовлюють необхідність впровадження стратегічного підходу до організації маркетингових комунікацій.

Маркетингове планування комунікаційної діяльності передбачає визначення цілей комунікації, аналіз цільової аудиторії, вибір ефективних каналів просування та формування комплексу маркетингових інструментів. Важливою складовою є інтеграція традиційних та цифрових каналів комунікації, що забезпечує комплексний вплив на споживача та підвищує ефективність рекламних кампаній. У сучасних умовах підприємства дедалі більше орієнтуються на омніканальний підхід до організації маркетингових комунікацій, який передбачає поєднання соціальних мереж, офіційних вебсайтів, email-маркетингу, мобільних застосунків, онлайн-реклами та традиційних медіа в єдину систему взаємодії зі споживачами. Це дозволяє забезпечити безперервність комунікаційного процесу та підвищити рівень впізнаваності бренду [1].

Особливого значення набуває використання цифрових технологій та аналітики даних у процесі планування маркетингових комунікацій. Застосування CRM-систем, big data та інструментів штучного інтелекту дає можливість підприємствам аналізувати поведінку споживачів, оцінювати ефективність рекламних кампаній та формувати персоналізовані комунікаційні повідомлення. Це сприяє підвищенню рівня залученості клієнтів, формуванню довіри до бренду та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Крім того, ефективне маркетингове планування комунікаційної діяльності передбачає постійний моніторинг результативності маркетингових заходів, оцінку ключових показників ефективності та своєчасне коригування комунікаційної стратегії відповідно до змін ринкового середовища. У результаті підприємство отримує можливість оптимізувати витрати на просування, підвищити результативність маркетингових комунікацій та забезпечити довгострокову лояльність споживачів.

Сучасні підприємства активно використовують digital-інструменти маркетингових комунікацій, зокрема SMM, SEO-маркетинг, контент-маркетинг, email-маркетинг, influencer-маркетинг та відеорекламу. Використання соціальних мереж і цифрових платформ дозволяє оперативно взаємодіяти зі споживачами, формувати позитивний імідж бренду та підвищувати рівень лояльності клієнтів. Крім того, застосування CRM-систем, аналітики даних та алгоритмів штучного інтелекту сприяє персоналізації комунікацій і підвищенню результативності маркетингових заходів [2].

Особливого значення набуває стратегічне планування комунікаційної діяльності в умовах цифрової трансформації економіки. Підприємства повинні швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, враховувати тенденції розвитку цифрових технологій та зміну споживчих потреб. Ефективне маркетингове планування дозволяє оптимізувати витрати на просування, підвищити впізнаваність бренду та забезпечити стабільний розвиток підприємства. У сучасних умовах цифровізації підприємства функціонують у динамічному інформаційному середовищі, де швидкість поширення інформації та рівень конкуренції постійно зростають. Це зумовлює необхідність формування гнучких маркетингових стратегій, здатних оперативно реагувати на зміни ринку та поведінки споживачів. Стратегічне планування комунікаційної діяльності дозволяє підприємствам визначати пріоритетні напрями просування, формувати ефективні канали взаємодії з клієнтами та забезпечувати узгодженість усіх маркетингових комунікацій. Використання цифрових інструментів комунікації, зокрема соціальних мереж, контент-маркетингу, SEO-оптимізації, email-маркетингу, відеореклами та influencer-маркетингу. Їх інтеграція у систему маркетингового планування забезпечує підвищення ефективності рекламних кампаній, збільшення охоплення цільової аудиторії та формування позитивного іміджу бренду. Водночас

використання CRM-систем, аналітики big data та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє підприємствам персоналізувати комунікації та прогнозувати споживчу поведінку. Крім того, стратегічне маркетингове планування сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами підприємства, оскільки дозволяє раціонально розподіляти маркетинговий бюджет, оцінювати результативність комунікаційних заходів та своєчасно коригувати маркетингову стратегію. У результаті підприємство отримує можливість не лише зміцнити свої конкурентні позиції, а й забезпечити довгострокову лояльність споживачів та стійкий розвиток у умовах цифрової економіки.

Таким чином, маркетингове планування комунікаційної діяльності підприємства є важливим елементом сучасної системи управління, який забезпечує ефективну взаємодію з цільовою аудиторією, формування конкурентних переваг та підвищення результативності діяльності підприємства в умовах цифровізації економіки.

Джерела

1. *Шуляр Н. М., Каліна І. І., Мельник Б. Ю.* Стратегії побудови бренду в епоху соціальних мереж. Підприємництво та інновації. *Науковий журнал з питань економіки та бізнесу*. 2025. Вип. 37. С. 65–70.
2. *Aleinikova, O. V., Datsii, O. I., Kalina, I. I., Zavgorodnia, A. A., Yeremenko, Y., & Nitsenko, V. S.* (2023). DIGITAL TECHNOLOGIES AS A REASON AND TOOL FOR DYNAMIC TRANSFORMATION OF TERRITORY MARKETING. [Цифрові технології як причина та інструмент динамічної трансформації маркетингу територій] *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (1), 154–159. doi:10.33271/nvngu/2023-1/154 (Scopus).

І. І. КАЛІНА

д-р екон. наук, проф., заступник директора Інституту,
завідувач кафедри Маркетингу
Навчально-наукового інституту управління економіки та бізнесу МАУП

Р. О. УДІНЦЕВ

аспірант кафедри економіки та управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління економіки та бізнесу МАУП

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ДО УМОВ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобальних трансформацій, стрімкого технологічного прогресу, геополітичної нестабільності та масштабних соціально-економічних викликів питання визначення стратегічних пріоритетів економічного розвитку України набуває особливої актуальності. Формування нової соціальної реальності, яка характеризується зміною моделей суспільної взаємодії, цифровізацією економічних процесів, посиленням глобальної конкуренції, демографічними змінами та наслідками воєнних викликів, вимагає переосмислення підходів до розвитку національної економіки [2].

Сьогодні Україна перебуває на етапі глибокої соціально-економічної трансформації, яка супроводжується необхідністю адаптації до нових умов функціонування. В умовах повномасштабних викликів особливо важливим є створення ефективної системи стратегічного управління, орієнтованої на забезпечення стійкого економічного зростання, підвищення конкурентоспро-можності держави та інтеграцію до європейського економічного простору.

Нова соціальна реальність формує принципово нові умови розвитку економіки, які визначаються декількома ключовими чинниками. *По-перше*, це цифрова трансформація, яка змінює традиційні моделі виробництва, розподілу та споживання ресурсів. *По-друге*, посилення ролі людського капіталу як основного ресурсу розвитку. *По-третє*, необхідність забезпечення економічної безпеки держави в умовах глобальної нестабільності. *По-четверте*, зростання значення екологічної складової економічного розвитку та переходу до принципів сталого розвитку [4].

У цьому контексті стратегічними пріоритетами економічного розвитку України мають стати модернізація виробничого потенціалу, інноваційний розвиток, цифровізація економіки, підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток людського капіталу, енергетична незалежність та інтеграція до європейського економічного простору.

Одним із ключових напрямів є *цифрова трансформація економіки*. Сучасні цифрові технології відкривають широкі можливості для підвищення продуктивності праці, оптимізації бізнес-процесів, розвитку електронної комерції та формування нових секторів економіки. Впровадження цифрових рішень у державному управлінні, фінансовій сфері, освіті, медицині та промисловості сприятиме підвищенню ефективності економічної системи загалом.

Важливим стратегічним пріоритетом є *розвиток інноваційного потенціалу держави*. Україна має значний науково-технічний потенціал, однак його реалізація потребує створення сприятливого інституційного середовища для розвитку інноваційної діяльності, підтримки стартапів, розвитку технопарків, інноваційних кластерів та залучення інвестицій у наукомісткі галузі.

Не менш важливим є *розвиток людського капіталу*. Освіта, професійна підготовка, перекваліфікація кадрів, розвиток цифрових компетентностей та формування адаптивних навичок населення стають визначальними умовами конкурентоспроможності економіки. Інвестування в людський капітал є основою довгострокового економічного розвитку [1].

Особливого значення набуває *підтримка малого та середнього підприємництва* як рушійної сили економічного зростання. Саме малий і середній бізнес забезпечує створення нових робочих місць, сприяє розвитку регіонів, підвищує гнучкість економічної системи та стимулює інноваційну активність.

Ще одним стратегічним напрямом є *відновлення та модернізація інфраструктури*, яка постраждала внаслідок кризових явищ. Інфраструктурний розвиток є важливою умовою забезпечення економічної активності, залучення інвестицій та формування сприятливого бізнес-клімату.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває *енергетична безпека та розвиток зеленої економіки*. Перехід до відновлюваних джерел енергії, енергоефективність, екологізація виробництва та впровадження принципів циркулярної економіки мають стати важливими складовими стратегічної політики держави.

Важливим аспектом є *європейська інтеграція України*, яка відкриває нові можливості для економічного розвитку через доступ до єдиного ринку, впровадження європейських стандартів, залучення інвестицій та посилення міжнародної кооперації

[5]. Адаптація національної економіки до європейських вимог має супроводжуватися структурними реформами, вдосконаленням інституційного середовища та підвищенням прозорості економічних процесів.

Успішна реалізація стратегічних пріоритетів потребує комплексного підходу, який передбачає ефективну взаємодію держави, бізнесу, наукової спільноти та громадянського суспільства. Лише за умови консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін можливо забезпечити формування стійкої, конкурентоспроможної та соціально орієнтованої економіки.

Тому, стратегічні пріоритети економічного розвитку України в контексті інтеграції до умов нової соціальної реальності повинні бути спрямовані на формування інноваційної, цифрової, соціально відповідальної та конкурентоспроможної економіки. Їх реалізація стане основою для забезпечення економічної стабільності, підвищення добробуту населення та зміцнення позицій України у глобальному економічному просторі.

Джерела

1. Верховна Рада України. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики України: Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI (зі змінами і доповненнями).
2. Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179.
3. Міністерство економіки України. Економіка України в умовах сучасних викликів: аналітична доповідь. Київ, 2024. 145 с.
4. Національна академія наук України. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку України в умовах євроінтеграції: монографія / за ред. В. М. Гейця. Київ: НАН України, 2023. 312 с.
5. Національний інститут стратегічних досліджень. Україна в умовах нової соціально-економічної реальності: виклики та перспективи розвитку : аналітична доповідь. Київ, 2024. 198 с.

Б. Ю. МЕЛЬНИК

PhD за спеціальністю економіка, доцент кафедри маркетингу

Д. В. ЗУБАР

здобувачка третього курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність "Маркетинг" ННІУЕБ,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

РОЛЬ БРЕНДУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції бренд виступає одним із ключових нематеріальних активів підприємства, що забезпечує його впізнаваність, формує довіру споживачів і сприяє зміцненню ринкових позицій. В умовах цифровізації економіки та глобалізації саме сильний бренд стає важливим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприєм-

ства. Бренд є не лише засобом ідентифікації товару чи послуги, а й інструментом формування емоційного зв'язку зі споживачем. Завдяки ефективному брендингу підприємство може створити позитивний імідж, підвищити рівень лояльності клієнтів та сформувати стійкі конкурентні переваги. Високий рівень довіри до бренду впливає на рішення споживачів щодо вибору продукції, а також дозволяє підприємствам утримувати стабільні позиції навіть в умовах нестабільного ринкового середовища. Особливого значення бренд набуває у системі маркетингових комунікацій підприємства. Використання цифрових каналів просування, соціальних мереж, контент-маркетингу та інтегрованих рекламних кампаній сприяє підвищенню впізнаваності бренду та розширенню цільової аудиторії. У сучасних умовах бренд формує не лише економічну, а й соціальну цінність підприємства, відображаючи його місію, корпоративну культуру та рівень соціальної відповідальності [1].

Використання цифрових каналів просування, соціальних мереж, контент-маркетингу, influencer-маркетингу, таргетованої реклами та інтегрованих маркетингових комунікацій значно розширює можливості брендингу. Цифрові технології дозволяють підприємствам швидко взаємодіяти з цільовою аудиторією, аналізувати поведінку споживачів, адаптувати рекламні повідомлення до потреб ринку та підвищувати ефективність комунікаційної політики. Соціальні мережі стають важливим середовищем формування іміджу бренду, оскільки забезпечують двосторонню комунікацію зі споживачами, створення бренд-спільнот та підвищення рівня залученості аудиторії.

Важливу роль у розвитку бренду відіграє контент-маркетинг, який дозволяє підприємству не лише просувати продукцію, а й формувати експертність, інформувати споживачів, створювати корисний інформаційний простір та підвищувати рівень довіри до бренду. Завдяки якісному контенту підприємства можуть формувати позитивний імідж, підтримувати репутацію та забезпечувати довгострокову комунікацію зі споживачами.

У сучасних умовах бренд формує не лише економічну, а й соціальну цінність підприємства. Бренд дедалі більше асоціюється з корпоративною культурою, цінностями компанії, її місією та соціальною відповідальністю. Споживачі орієнтуються не лише на якість продукції чи ціну, а й на етичні принципи діяльності підприємства, його екологічну політику, підтримку соціальних ініціатив та рівень відповідальності перед суспільством. Саме тому брендинг стає важливою складовою ESG-орієнтованого управління та сталого розвитку підприємства. Крім того, сильний бренд позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємства, його ринкову вартість та конкурентоспроможність. Відомий бренд полегшує вихід на нові ринки, сприяє розвитку партнерських відносин, підвищує ефективність рекламних кампаній та забезпечує стабільність позицій підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Таким чином, бренд у сучасній системі маркетингових комунікацій виступає стратегічним активом підприємства, який забезпечує його економічний розвиток, репутаційну стійкість та довгостроковий успіх на ринку.

Ефективне управління брендом сприяє зростанню вартості підприємства, підвищенню його інвестиційної привабливості та зміцненню конкурентних позицій на внутрішньому й міжнародному ринках. Саме тому формування та розвиток бренду повинні розглядатися як стратегічний напрям діяльності підприємства в умовах сучасної економіки [2].

Особливого значення бренд набуває в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки, коли підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції та постійних змін споживчих потреб. Сильний бренд дозволяє підприємству диференціювати свою продукцію серед великої кількості аналогічних товарів і по-

слуг, створювати унікальний імідж та формувати позитивне сприйняття компанії на ринку. Завдяки цьому бренд стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення його ринкових можливостей. Важливим аспектом ефективного управління брендом є забезпечення узгодженості між стратегією бренду, корпоративною культурою та місією підприємства. Сучасний бренд повинен відображати цінності компанії, її соціальну відповідальність, екологічну орієнтацію та інноваційний потенціал. Саме тому брендинг дедалі більше інтегрується у систему стратегічного управління підприємством та розглядається як інструмент формування довгострокової ринкової стійкості.

Отже, бренд є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє формувати позитивний імідж, підвищувати лояльність споживачів, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Джерела

1. *Каліна І. І., Хайдарова Т. М., Сабірова І. М.* Механізм впливу цифрової маркетингової комунікації на споживача в умовах військового стану країни. *МАУП. Економічні науки.* 2023. Вип. 3 (70). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. С. 52–57. https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-8
2. *Шуляр Н. М., Каліна І. І., Мельник Б. Ю.* Стратегії побудови бренду в епоху соціальних мереж. Підприємництво та інновації. *Науковий журнал з питань економіки та бізнесу.* 2025. Вип. 37. С. 65–70.

М. О. ОПАНАСЕНКО

здобувач вищої освіти за спеціальністю "Менеджмент",
Західнодонбаський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво змінює підходи до управління підприємствами та формує нові вимоги до організації бізнес-процесів. Підприємства, які активно впроваджують цифрові інструменти у систему менеджменту, отримують можливість оперативніше реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати ефективне використання ресурсів. У таких умовах цифровізація менеджменту стає важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища та постійного зростання обсягів інформації. Традиційні методи управління вже не забезпечують необхідного рівня гнучкості та швидкості прийняття рішень, тому цифровізація управлінських процесів стає необхідною умовою успішного функціонування підприємств. Використання цифрових технологій дозволяє не лише оптимізувати діяльність підприємства, а й створити нові можливості для розвитку та підвищення ефективності управління.

Цифровізація менеджменту передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій у всі функції управління підприємством: планування, організацію, мотивацію, контроль та аналіз результатів діяльності. Основними інструментами цифрового менеджменту є ERP-системи, CRM-платформи, електронний документообіг, хмарні сервіси, системи автоматизації бізнес-процесів, аналітичні програми та технології штучного інтелекту.

Однією з головних переваг цифровізації менеджменту є автоматизація управлінських процесів. Автоматизація дозволяє скоротити час на виконання рутинних операцій, зменшити кількість помилок та підвищити точність обробки інформації. Це особливо важливо для підприємств, діяльність яких пов'язана зі значними обсягами даних та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. Завдяки цифровим системам керівництво підприємства може швидко отримувати необхідну інформацію для аналізу та контролю діяльності структурних підрозділів.

Важливе значення у процесі цифровізації менеджменту мають ERP-системи, які забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства. Використання таких систем дозволяє інтегрувати фінансову, виробничу, логістичну та кадрову діяльність підприємства в єдину інформаційну систему. Це сприяє підвищенню ефективності координації між підрозділами, оптимізації витрат та покращенню процесу стратегічного планування.

Не менш важливим елементом цифрового менеджменту є CRM-системи, які використовуються для управління взаємовідносинами з клієнтами. Вони дозволяють накопичувати та аналізувати інформацію про споживачів, прогнозувати їхні потреби та формувати ефективні маркетингові стратегії. Використання CRM-технологій сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів, збільшенню обсягів продажів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Суттєвий вплив на розвиток цифрового менеджменту мають хмарні технології, які забезпечують швидкий доступ до інформації та можливість дистанційної організації роботи. У сучасних умовах багато підприємств використовують онлайн-платформи для проведення нарад, координації діяльності працівників та організації віддаленої роботи персоналу. Це дозволяє підвищити мобільність управління та забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть в умовах кризових ситуацій.

Окрему роль у цифровізації менеджменту відіграють технології Big Data та штучного інтелекту. Використання аналітичних систем дає можливість підприємствам обробляти великі масиви інформації, прогнозувати ринкові тенденції та оцінювати потенційні ризики. На основі аналізу даних керівництво підприємства може приймати більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення. Крім того, технології штучного інтелекту дозволяють автоматизувати окремі функції управління та підвищити точність прогнозування результатів діяльності підприємства.

Цифровізація менеджменту позитивно впливає і на систему управління персоналом. Використання сучасних цифрових платформ спрощує процеси підбору кадрів, оцінювання ефективності працівників, організації навчання та мотивації персоналу. Цифрові інструменти сприяють покращенню внутрішніх комунікацій та формуванню більш гнучкої системи управління людськими ресурсами.

Разом із численними перевагами цифровізація менеджменту супроводжується певними труднощами. Однією з основних проблем є необхідність значних фінансових витрат на впровадження сучасних технологій та оновлення технічної інфраструктури підприємства. Крім того, важливим викликом залишається недостатній рівень цифрової грамотності працівників та опір персоналу до змін. Також суттєву

увагу необхідно приділяти питанням інформаційної безпеки та захисту даних підприємства від кіберзагроз.

Для успішної реалізації цифрової трансформації підприємству необхідно формувати ефективну стратегію цифрового розвитку. Така стратегія повинна передбачати поетапне впровадження цифрових технологій, розвиток цифрових компетентностей персоналу, модернізацію системи управління та створення сприятливого інноваційного середовища. Важливим аспектом є також готовність керівництва підприємства до впровадження нових управлінських підходів та адаптації бізнес-процесів до сучасних вимог цифрової економіки.

Отже, цифровізація менеджменту є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Вона забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій підприємства. У сучасній економіці цифрова трансформація виступає необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємств та їх успішного функціонування в умовах динамічного ринкового середовища.

Джерела

1. Менеджмент в умовах цифрової економіки: виклики та перспективи / О. В. Коваленко, Н. М. Шевченко. Менеджмент в умовах цифрової економіки: виклики та перспективи. *Економіка та держава*. 2023. № 7. С. 58–63.
2. Цифрове управління фінансовою, виробничою та маркетинговоюдіяльністю підприємства / О. Кушнір, О. Свідер, В. Чаплінський. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. С. 37–44.
3. Цифровізація бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності управління підприємством / Т. В. Мельник. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 85–91.

А. В. КИРИЧЕНКО

здобувачка (першого) бакалаврського рівня вищої освіти,
кафедра публічного управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

XXI століття стало епохою глобальної цифрової трансформації, у якій технології не просто доповнюють життя людини, а фактично визначають темпи розвитку суспільства, економіки та держави. Сьогодні цифровізація охоплює всі сфери суспільного життя — від освіти й медицини до державного управління. У таких умовах традиційні механізми функціонування органів влади поступово втрачають ефективність, поступаючись сучасним електронним системам управління. Саме тому електронне урядування сьогодні розглядається не лише як інноваційний інструмент модернізації держави, а і як важливий чинник формування нового підходу до публічного менеджменту [4; 5]. Сучасне суспільство потребує швидких, прозорих та якісних державних послуг. Громадяни більше не готові витрачати години у чергах,

збирати десятки паперових документів або проходити складні бюрократичні процедури. Людина очікує, що взаємодія з державою буде такою ж зручною та доступною, як використання мобільного додатка чи онлайн-банкінгу. Саме електронне урядування дозволяє реалізувати цю модель сучасної сервісної держави, у центрі якої знаходяться потреби громадянина [3].

Електронне урядування — це форма організації державного управління, що базується на використанні цифрових технологій, електронних ресурсів та інформаційно-комунікаційних систем для забезпечення ефективної взаємодії між державою, громадянами та бізнесом [5]. Його основною метою є підвищення якості управлінських процесів, відкритості влади та доступності адміністративних послуг. Однією з головних переваг електронного урядування є підвищення прозорості діяльності державних органів. Завдяки цифровим технологіям значно зменшується вплив людського фактора, автоматизуються управлінські процеси та

мінімізуються корупційні ризики [1]. Електронні реєстри, системи онлайн-моніторингу та відкриті бази даних забезпечують громадянам можливість контролювати діяльність влади та отримувати необхідну інформацію у вільному доступі [2].

Водночас електронне урядування суттєво змінює саму філософію публічного менеджменту. Якщо раніше система державного управління асоціювалася насамперед із бюрократією, багаторівневою системою погоджень та складністю адміністративних процедур, то сучасний публічний менеджмент орієнтується на ефективність, мобільність та результативність [4]. У центрі уваги держави сьогодні перебуває людина та її потреби, а головним завданням органів влади стає забезпечення комфортного та швидкого доступу до державних сервісів. Цифровізація управлінських процесів дозволяє значно оптимізувати роботу державного апарату. Автоматизація документообігу, використання електронних баз даних та цифрових платформ сприяють скороченню часу на обробку інформації та ухвалення управлінських рішень [6]. Крім того, сучасні технології дозволяють мінімізувати паперовий документообіг, що позитивно впливає не лише на ефективність роботи органів влади, а й на екологічну складову розвитку суспільства.

Особливо актуальним розвиток електронного урядування став для України. В умовах реформування системи публічного управління та інтеграції до європейського цифрового простору держава активно впроваджує сучасні електронні сервіси. Одним із найуспішніших прикладів цифрової трансформації стала платформа "Дія", яка фактично змінила уявлення громадян про взаємодію з державою [7]. Завдяки цьому сервісу українці можуть користуватися цифровими документами, отримувати адміністративні послуги, відкривати бізнес, сплачувати податки та оформлювати необхідні довідки онлайн. Такий підхід не лише економить час, а й демонструє принципово новий рівень державного сервісу [7].

Особливого значення електронне урядування набуло в умовах кризових викликів та воєнного стану в Україні. Саме цифрові технології дозволили забезпечити безперервність надання державних послуг навіть у складних умовах.

Онлайн-сервіси стали важливим інструментом підтримки населення, внутрішньо переміщених осіб та бізнесу. Це вкотре підтвердило, що сучасна цифрова держава здатна швидко адаптуватися до нових викликів та ефективно реагувати на потреби суспільства. Водночас електронне урядування стало важливим поштовхом до розвитку інновацій у публічному менеджменті. Сучасні органи влади дедалі активніше використовують цифрову аналітику, автоматизовані системи управління, великі масиви даних та елементи штучного інтелекту для ухвалення управлінських рішень [6]. Це дозволяє швидше реагувати на суспільні виклики, прогнозувати ризики та

ефективніше планувати державну політику. Таким чином, публічний менеджмент переходить від застарілої бюрократичної моделі до сучасної системи стратегічного управління, орієнтованої на результат та потреби суспільства [4].

Сьогодні цифрові технології дозволяють не лише спрощувати адміністративні процедури, а й створювати нові підходи до управління суспільними процесами. Використання електронної аналітики допомагає органам влади досліджувати громадську думку, оцінювати ефективність державних програм та прогнозувати соціально-економічні тенденції. Це сприяє ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень та підвищує якість державної політики. Важливим елементом електронного урядування є розвиток електронної демократії. Онлайн-петиції, цифрові громадські консультації, електронні звернення та громадські обговорення створюють нові можливості для участі населення у процесі державотворення [3]. Це сприяє формуванню активного громадянського суспільства та підвищує рівень довіри до органів влади. Завдяки електронним платформам громадяни можуть не лише отримувати послуги, а й брати участь у формуванні державної політики, висловлювати власну позицію та впливати на прийняття важливих управлінських рішень.

Не менш важливим є і міжнародний досвід розвитку електронного урядування. Багато розвинених країн активно впроваджують цифрові технології у систему державного управління. Наприклад, Естонія вважається однією з найбільш цифровізованих держав світу, де більшість державних послуг доступні онлайн. Такий досвід демонструє, що ефективне впровадження електронного урядування сприяє економічному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності держави та зміцненню демократичних інститутів. Проте поряд із перевагами цифровізація державного управління породжує і певні виклики. Серед них особливу увагу привертають питання кібербезпеки, захисту персональних даних, цифрової нерівності та недостатнього рівня цифрової грамотності населення [1; 2]. У сучасних умовах інформація стає одним із найцінніших ресурсів, тому захист державних електронних систем є надзвичайно важливим завданням. Будь-які кібератаки або витоки персональних даних можуть становити серйозну загрозу як для окремих громадян, так і для держави загалом. Крім того, важливою проблемою залишається нерівномірний доступ населення до цифрової інфраструктури. Частина громадян, особливо у сільській місцевості або серед людей старшого віку, може мати обмежені можливості користування електронними сервісами. Саме тому держава повинна не лише розвивати цифрові технології, а й створювати умови для підвищення цифрової грамотності населення та забезпечення доступу до інтернету для всіх категорій громадян.

Важливо також зазначити, що успішне функціонування електронного урядування неможливе без професійних кадрів у сфері публічного управління. Сучасний державний службовець повинен володіти цифровими компетентностями, вміти працювати з інформаційними системами та швидко адаптуватися до технологічних змін. Саме тому підготовка кваліфікованих фахівців є одним із ключових завдань сучасної системи освіти та державної кадрової політики [6].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що електронне урядування сьогодні відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку сучасної держави та системи публічного управління. Завдяки впровадженню цифрових технологій значно спрощується взаємодія громадян із органами влади, підвищується якість адміністративних послуг, забезпечується відкритість та прозорість діяльності державних установ [4; 5]. У ході дослідження було визначено, що електронне урядування сприяє модернізації публічного менеджменту, робить управлінські процеси більш ефективними, швидкими та зручними для населення. Особливо важливим є те, що цифрові сервіси дозволяють

економити час громадян, зменшують бюрократію та допомагають державі оперативно реагувати на сучасні виклики [6]. Також було з'ясовано, що розвиток електронного урядування в Україні є одним із пріоритетних напрямів цифрової трансформації держави. Впровадження платформи "Дія" та інших електронних сервісів стало важливим кроком до формування сучасної сервісної держави, орієнтованої на потреби людини [7]. Разом із тим існують і певні проблеми, пов'язані із забезпеченням кібербезпеки, захистом персональних даних та необхідністю підвищення цифрової грамотності населення [1; 2]. Саме тому подальший розвиток електронного урядування потребує постійного вдосконалення технологій та підтримки з боку держави.

На мою думку, цифровізація державного управління є необхідною умовою розвитку демократичного суспільства та побудови ефективної держави майбутнього. Електронне урядування не лише полегшує життя громадян, а й створює нові можливості для розвитку публічного менеджменту, роблячи державу більш відкритою, сучасною та доступною для кожної людини [3].

Джерела

1. Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг". *Відомості Верховної Ради України*. 2003.
2. Закон України "Про електронні довірчі послуги". *Відомості Верховної Ради України*. 2017.
3. Концепція розвитку електронного урядування в Україні : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р.
4. *Оболенський О. Ю.* Публічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2013.
5. *Палеха Ю. І.* Інформаційне суспільство та цифрове врядування : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020.
6. *Мельниченко В. І.* Електронне урядування та цифрова трансформація державного управління. *Державне управління*: *теорія та практика*. 2021. № 2.
7. Офіційний портал державних послуг "Дія".

Р. П. ПРОХОРУК

аспірант, Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу МАУП
orcid: https://orcid.org/0009-0009-1164-5043

М. І. КОВАЛЬ

канд. екон. наук, ст. наук. співроб., доц.,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу МАУП
orcid: https://orcid.org/0000-0003-4544-6834

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛІЗОВАНИХ ЦІНОВИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Цифрова трансформація торгівлі змінює підходи до ціноутворення, оскільки підприємства все більше переходять від статичних прайс-листів до адаптивних систем, які можуть формувати індивідуальні цінові пропозиції в реальному часі. У цьому контексті потрібно розмежовувати поняття *динамічного ціноутворення*, яке перед-

бачає коригування вартості на основі ринкових факторів (попит, конкуренція, час доби), та *персоналізованого ціноутворення*, що дає змогу формувати індивідуальні ціни на основі даних про конкретного покупця (історія покупок, цінова чутливість, поведінкові патерни) [3–5]. Персоналізоване ціноутворення є підмножиною динамічного, але має свою специфіку, адже його ефективність залежить не лише від ринкової кон'юнктури, а й від глибини обізнаності про споживача.

Згідно з дослідженням McKinsey, впровадження персоналізованих цінових стратегій забезпечує зростання доходу на 10–15 % (з діапазоном 5–25 % залежно від сектору та зрілості впровадження). При цьому саме завдяки персоналізації цін підприємства, що швидко зростають, генерують на 40 % більше доходу порівняно з тими, які мають повільне зростання [9]. Разом з тим, таке ціноутворення має неоднозначні наслідки для споживачів. Так, за даними Ж. Дюбе та С. Місра, порівняно з оптимізованою єдиною ціною воно збільшує прибуток фірми на 19 %, але знижує сукупний споживчий надлишок на 23 % відносно уніфікованого ціноутворення. Хоча, в той же час понад 60 % споживачів індивідуально виграють від персоналізації [3].

Для комплексної оцінки ефективності персоналізованих цінових стратегій підприємств торгівлі запропонована система ключових показників ефективності (KPI), що структурована за чотирма групами показників: фінансовими, клієнтськими, операційними та стратегічними (табл. 1).

Таблиця 1

Система KPI оцінки ефективності персоналізованих цінових стратегій

Група	Показник	Формула	Цільовий діапазон
Фінансові	Приріст доходу (ΔR)	**ΔR = (R_pers – R_base)/R_base × 100%**, де R_pers, R_base – дохід з персоналізацією та без неї	5–15 %
	Зміна маржинальності (ΔM)	**ΔM = M_pers – M_base**, де M_pers, M_base – маржинальність із персоналізацією та без неї	2–5 в.п.
	Динаміка середнього чеку (ΔAOV)	**ΔAOV = (AOV_pers - AOV_base)/AOV_base × 100 %,**	3–10 %
Клієнтські	Конверсія (CR)	**CR = Кількість покупок / Кількість відвідувань × 100 %**	+10–20 %
	Утримання клієнтів (CRR)	**CRR = (E – N) / S × 100%,** де E – кількість клієнтів на кінець періоду; N – кількість нових клієнтів за період; S – кількість клієнтів на початок періоду	> 70 %
	Довгострокова цінність (CLV)	**CLV = AOV × f × T × M,** де f – частота покупок; T – тривалість життєвого циклу клієнта; M – маржа	+ 1 5 – 3 0 %
Операційні	Точність прогнозування ціни	**1 – |P_pred – P_opt| / P_opt,** де P_pred – прогнозована ціна; P_opt – оптимальна ціна	> 85 %
	Швидкість адаптації ціни	*Час від тригера до нової ціни*	< 5 хв
Стратегічні	Індекс цінової справедливості (PFI)	**PFI = Σ(w_i × S_i) / n, S_i ∈ [1; 5],** де w_i – вагові коефіцієнти критеріїв справедливості; S_i – оцінки споживачів за і-м критерієм (шкала 1–5); n – кількість критеріїв оцінювання	> 3.5
	Конкурентний індекс	**CI =Частка ринку / Частка ринку лідера**	Зростання

Джерело: сформовано автором на основі [2; 6; 9; 11]

З розвитком цифрового середовища підвищується й актуальність розробки механізмів оцінки динамічних цінових стратегій. Так, в США у 2024 році ринок ШІ-рішень оптимізації цін оцінювався у 2,98 млрд дол. і, за прогнозами, зростатиме до 2034 року із сукупним середньорічним темпом у 14,7 % [8]. Це свідчить про стрімке розширення технологій персоналізованого ціноутворення.

Впровадження персоналізованих цінових стратегій супроводжується низкою викликів. Серед них можна виділити:

- **якість та доступність даних**: ефективність персоналізації цін безпосередньо залежить від повноти та достовірності інформації про споживачів, адже за недостатньої якості даних модель генерує неточні рішення. Окремою проблемою є "холодний старт", коли для нових клієнтів або товарних категорій система не має достатнього обсягу поведінкових даних для формування персоналізованої пропозиції.
- **етико-правовий вимір**: надмірна цінова диференціація може сприйматися як дискримінація, що негативно впливає на довіру та лояльність з боку клієнтів [4]. Регулятори в свою чергу посилюють вимоги до алгоритмічного ціноутворення. Так, стаття 22 GDPR обмежує автоматизоване прийняття рішень щодо фізичних осіб, а Європейський Акт про штучний інтелект класифікує ШІ-системи для кредитного скорингу та страхового ціноутворення як системи високого ризику. Це створює прецедент, який може поширитися і на роздрібне ціноутворення [10].
- **проблема атрибуції**: в умовах омніканальної торгівлі важко відокремити ефект саме цінової персоналізації від впливу інших маркетингових інструментів.

Для подолання зазначених викликів пропонуємо трирівневий підхід до оцінки ефективності, що поєднує різні часові горизонти та інструменти аналізу (табл. 2).

Таблиця 2

Трирівневий підхід до оцінки ефективності персоналізованого ціноутворення

Рівень (горизонт)	Інструменти аналізу	Ключові KPI	Призначення та міжрівневі зв'язки
Тактичний (1–4 тижні)	A/B-тести цінових пропозицій; аналіз конверсій; моніторинг відмов	CR, ΔAOV, bounce rate; швидкість реакції ціни	Оперативне коригування цінових рішень на основі короткострокових результатів
Аналітичний (1–6 місяців)	Моделювання цінової еластичності; CLV-прогнозування; XAI/SHAP-аналіз факторів	ΔR, ΔM, CLV; точність прогнозування	Ідентифікація факторів ефективності та оптимізація моделей; зв'язок з тактичним рівнем через агреговані дані конверсій
Стратегічний (6–12+ місяців)	Оцінка впливу на конкурентні позиції; аудит цінової справедливості; аналіз регуляторної відповідності	PFI, конкурентний індекс; CRR, частка ринку	Формування довгострокової цінової політики; зв язок з аналітичним рівнем через CLV-тренди та еластичність

Джерело: сформовано автором на основі [2; 5; 7; 11].

Цей підхід забезпечує комплексність оцінки та зв'язок між рівнями. Тактичний рівень дозволяє оперативно коригувати цінові рішення, оскільки результати A/B-тестів та аналізу конверсій за 1–4 тижні визначають ефективність конкретних цінових пропозицій. Аналітичний рівень узагальнює тактичні дані, формуючи моделі цінової еластичності та CLV-прогнози на горизонті 1–6 місяців, а інструмен-

ти пояснюваного штучного інтелекту (XAI), зокрема SHAP-аналіз [7], дозволяють ідентифікувати фактори, що найбільше впливають на цінові рішення моделі. Це забезпечує інтерпретованість для менеджерів. Стратегічний рівень синтезує аналітичні висновки (CLV-тренди, еластичність) для оцінки впливу персоналізації на конкурентоспроможність підприємства та довіру споживачів.

Важливим аспектом оцінки ефективності стратегій ціноутворення є баланс між максимізацією прибутку та збереженням довіри споживачів. Компанії, які забезпечують прозорість алгоритмів ціноутворення за допомогою інструментів поясненого ШІ (XAI), демонструють вищі показники утримання клієнтів [7]. Це підтверджує необхідність включення показників довіри та справедливості ціноутворення до системи оцінки її ефективності. Разом з тим слід зазначити, що запропонована система KPI є базовою моделлю, а її адаптація до специфіки електронної комерції, офлайн-ритейлу чи омніканальних форматів потребує калібрування цільових діапазонів та вагових коефіцієнтів окремих показників.

Отже, оцінка ефективності персоналізованих цінових стратегій вимагає комплексного підходу, який має поєднувати фінансові результати, поведінку споживачів, операційну зрілість, етичні та стратегічні наслідки. Запропонована система KPI із формалізованими метриками (включаючи PFI) та трирівнева модель оцінки дозволяють виміряти поточний ефект персоналізації цін і прогнозувати довгострокові наслідки для конкурентоспроможності підприємства. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричне підтвердження запропонованого підходу на прикладі вітчизняних торговельних підприємств.

Джерела

1. *Acquisti A., Varian H. R.* Conditioning Prices on Purchase History. *Marketing Science*. 2005. Vol. 24, No. 3. P. 367–381. DOI: https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0103
2. Competera. Pricing KPIs for Retail: Metrics to Improve Profitability. 2024. URL: https://competera.ai/resources/articles/pricing-kpi-retail-business (дата звернення: 15.05.2026).
3. *Dubé J.-P., Misra S.* Personalized Pricing and Consumer Welfare. *Journal of Political Economy*. 2023. Vol. 131, No. 1. P. 131–189. DOI: https://doi.org/10.1086/720793
4. *Gazi Md S., Hasan Md R., Gurung N., Mitra A.* 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*. 2024. Vol. 6, No. 2. P. 100–111. DOI: https://doi.org/10.32996/jefas.2024.6.2.8
5. *Gupta M.* AI-Driven Personalized Pricing Models in E-Commerce: Leveraging Machine Learning for Customer Segmentation and Competitive Pricing Strategies. S*SRN Electronic Journal*. 2024. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.5075202
6. Krishna Chaitanya Yarlagadda. AI-driven dynamic pricing: Optimizing revenue in digital marketplaces. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 02. P. 2147–2157. DOI: https://doi.org/10.30574/wjaets.2025.15.2.0681
7. *Lundberg S. M., Lee S.-I.* A Unified Approach to Interpreting Model Predictions. *Advances in Neural Information Processing Systems*. 2017. Vol. 30. P. 4766–4777. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.1705.07874
8. Market.us. AI-Driven Price Optimization Market Size | CAGR of 14.7%. 2025. URL: https://market.us/report/ai-driven-price-optimization-market/ (дата звернення: 15.05.2026).
9. McKinsey & Company. The value of getting personalization right – or wrong – is multiplying. 2021. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying (дата звернення: 15.05.2026).
10. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (AI Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. L, 2024/1689.

11. Usha Gubkon, Meera KL. Dynamic Pricing 2.0: How AI Is Revolutionizing Real-Time Pricing Strategies. *International Journal of Environmental Sciences*. 2025. Vol. 11. P. 1277–1284.

О. В. КОВАЛЬЧУК
канд. екон. наук, доцент,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

Проблематика формування та реалізації омніканального маркетингу в сучасних умовах набуває особливої актуальності у зв'язку з трансформацією споживчої поведінки, цифровізацією економіки та розвитком нових комунікаційних технологій. Сучасний споживач функціонує в середовищі, де межі між офлайн- і онлайн-взаємодією практично стираються, а процес пошуку інформації, оцінки товару, прийняття рішення про купівлю та післяпродажної взаємодії може відбуватися через різні канали одночасно. У таких умовах традиційні підходи до управління маркетинговими каналами втрачають свою ефективність, поступаючись місцем концепції омніканального маркетингу, яка орієнтується на забезпечення безперервного, інтегрованого та персоналізованого досвіду споживача незалежно від точки контакту. Проте, незважаючи на значний потенціал цього підходу, його формування та реалізація супроводжуються низкою концептуальних, організаційних, технологічних і економічних проблем.

Омніканальний маркетинг є логічним етапом еволюції маркетингових комунікацій і каналів збуту, який прийшов на зміну мультиканальному та кросканальному підходам. Якщо мультиканальний маркетинг передбачає використання кількох незалежних каналів комунікації та продажу, а кросканальний — певну координацію між ними, то омніканальний маркетинг базується на повній інтеграції усіх каналів у єдину систему взаємодії зі споживачем. Його ключова ідея полягає не лише у фізичній наявності багатьох каналів, а у створенні цілісного клієнтського досвіду, коли споживач може розпочати взаємодію в одному каналі, продовжити її в іншому та завершити у третьому без втрати інформації, якості сервісу чи контексту взаємодії.

Однією з ключових проблем формування омніканального маркетингу є концептуальна складність переходу від канал-орієнтованої до клієнтоорієнтованої моделі маркетингового управління. У багатьох підприємствах історично склалася ситуація, коли різні канали продажу, комунікації чи сервісу функціонують автономно, мають власні цілі, бюджети, показники ефективності та навіть управлінські команди. У такій системі канал сприймається як окрема одиниця бізнесу, а не як елемент єдиного клієнтського шляху. Омніканальний маркетинг вимагає докорінної зміни цієї логіки, оскільки центральним об'єктом управління стає не канал, а споживач і його досвід. Це потребує перегляду управлінських підходів, зміни корпоративної культури, інтеграції функціональних підрозділів та переосмислення системи оцінки результативності маркетингової діяльності.

Серйозною проблемою є технологічна інтеграція каналів взаємодії. Реалізація омніканального маркетингу неможлива без створення єдиного цифрового середовища, яке об'єднує дані про клієнтів, їхню поведінку, історію покупок, комунікації, звернення до служби підтримки та інші параметри взаємодії. На практиці підприємства часто стикаються з фрагментованістю інформаційних систем, коли CRM, ERP, системи управління контентом, аналітичні платформи, соціальні мережі, маркетплейси, мобільні додатки та офлайн-точки продажу функціонують на різних технологічних платформах і не мають повноцінної синхронізації. Це унеможливлює формування цілісного профілю клієнта та знижує ефективність персоналізованих комунікацій. Технологічна інтеграція вимагає значних інвестицій, наявності кваліфікованих спеціалістів, сучасної IT-інфраструктури та здатності до постійного оновлення цифрових рішень.

Окремим викликом виступає проблема управління даними в системі омніканального маркетингу. Ефективна омніканальна стратегія передбачає збір, обробку та аналіз великих масивів даних про клієнтів у режимі реального часу. Проте в багатьох випадках підприємства стикаються з низькою якістю даних, дублюванням інформації, відсутністю єдиних стандартів її збереження, складністю інтеграції структурованих і неструктурованих даних, а також обмеженнями, пов'язаними із захистом персональної інформації. Проблема data governance набуває стратегічного значення, оскільки без якісних даних персоналізація комунікацій стає поверхневою або навіть помилковою, що негативно впливає на клієнтський досвід і репутацію бренду.

Суттєвою проблемою формування омніканального маркетингу є складність моделювання клієнтського шляху. У традиційному маркетингу процес прийняття рішення часто описувався лінійними моделями, тоді як сучасний споживач взаємодіє з брендом нелінійно, переходячи між сайтами, соціальними мережами, мобільними застосунками, фізичними магазинами, маркетплейсами, месенджерами та іншими каналами. Відстеження такої поведінки потребує складних аналітичних моделей, алгоритмів атрибуції та інструментів прогнозної аналітики. Водночас підприємства часто стикаються з проблемою неправильного визначення ролі окремих каналів у формуванні кінцевого результату, що призводить до неефективного розподілу маркетингових бюджетів.

Не менш важливою є проблема економічної доцільності реалізації омніканального маркетингу. Хоча концепція передбачає підвищення лояльності клієнтів, зростання конверсії та збільшення довічної цінності клієнта, її впровадження є дороговартісним і ресурсомістким процесом. Підприємства повинні інвестувати в цифрові платформи, системи автоматизації, аналітичні рішення, навчання персоналу, оптимізацію логістики та адаптацію організаційної структури. Для малого та середнього бізнесу це може стати серйозним бар'єром, особливо в умовах нестабільного економічного середовища. У результаті виникає проблема оцінки рентабельності омніканальних інвестицій та визначення оптимального масштабу їх реалізації.

Організаційні проблеми омніканального маркетингу пов'язані також із необхідністю міжфункціональної координації. Успішна омніканальна стратегія не може бути реалізована виключно маркетинговим підрозділом, оскільки вона потребує синхронної роботи IT-служб, відділів продажу, логістики, клієнтської підтримки, фінансів та стратегічного менеджменту. На практиці між цими підрозділами часто виникають конфлікти інтересів, різне бачення пріоритетів, несумісність систем оцінки ефективності та комунікаційні бар'єри. Це ускладнює створення єдиної омніканальної екосистеми й призводить до часткової або формальної реалізації концепції.

Особливу проблему становить забезпечення єдиного клієнтського досвіду в різних каналах. Споживач очікує однакової якості сервісу, узгодженості цінової політики, доступності товарів, однакового стилю комунікації та швидкого реагування незалежно від того, через який канал він взаємодіє з брендом. Однак на практиці підприємства часто стикаються з розбіжностями між онлайн- і офлайн-каналами, різними стандартами обслуговування, неузгодженістю акцій, проблемами синхронізації залишків товарів або інформації про замовлення. Такі розриви формують негативний клієнтський досвід і знижують довіру до бренду.

У сучасних умовах важливою проблемою є також персоналізація в межах омніканального маркетингу. Споживач очікує, що бренд буде розуміти його потреби, контекст, історію взаємодії та пропонувати релевантний контент або пропозиції в потрібний момент. Для цього необхідне використання штучного інтелекту, машинного навчання, predictive analytics та систем автоматизації маркетингу. Проте надмірна персоналізація може сприйматися як втручання в приватність, а помилки алгоритмів — як прояв некомпетентності бренду. Таким чином виникає складний баланс між ефективністю персоналізації та етичними аспектами використання даних.

В умовах цифрової економіки проблема формування омніканального маркетингу набуває нових аспектів у контексті платформізації ринку. Значна частина взаємодії зі споживачами відбувається через маркетплейси, соціальні мережі, месенджери та інші цифрові платформи, які частково контролюються зовнішніми суб'єктами. Це створює залежність брендів від алгоритмів платформ, змін у правилах доступу до аудиторії, комісійної політики та обмежень щодо використання даних. У такому середовищі підприємства стикаються з дилемою: використовувати сторонні платформи як важливий канал взаємодії чи інвестувати у розвиток власної омніканальної екосистеми.

В українських умовах проблематика реалізації омніканального маркетингу ускладнюється специфікою економічного середовища, нерівномірним рівнем цифровізації бізнесу, обмеженими інвестиційними можливостями, логістичними ризиками, впливом воєнних факторів та зміною споживчих моделей поведінки. Частина підприємств перебуває на етапі переходу від базового цифрового маркетингу до більш інтегрованих моделей, але часто стикається з дефіцитом фінансових ресурсів, недостатнім рівнем цифрової компетентності персоналу та високою невизначеністю ринкового середовища.

Таким чином, омніканальний маркетинг є не просто сучасним маркетинговим трендом, а складною управлінською концепцією, реалізація якої потребує системних трансформацій на рівні технологій, організації бізнес-процесів, управління даними, корпоративної культури та стратегічного мислення. Основні проблеми його формування та реалізації пов'язані з інтеграцією каналів, технологічними обмеженнями, високою вартістю впровадження, складністю управління даними, організаційною координацією та забезпеченням безперервного клієнтського досвіду. Ефективне подолання цих проблем може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному цифровому середовищі, оскільки саме омніканальний підхід найбільш повно відповідає логіці поведінки сучасного споживача та тенденціям розвитку ринків.

Джерела

1. *Коротун О., Збирит С., Мартинюк А.* Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20

2. *Шипуліна Ю. С.* Роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-36

М. М. КРИВОБЕРЕЦЬ
канд. екон. наук, доцент,
завідувач кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП
orcid: https://orcid.org/0000-0001-5229-2672

І. С. КОЛОСОВСЬКА
здобувачка (першого) бакалаврського рівня вищої освіти
кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Туристична індустрія є однією з найбільш динамічних галузей світової економіки, яка реагує на соціальні, технологічні та економічні зміни. У XXI столітті формування нової соціальної реальності пов'язане з розвитком цифрових технологій, зміною поведінки споживачів, глобалізацією інформаційного простору та зростанням ролі-комунікацій онлайн. У таких умовах традиційні підходи до менеджменту та маркетингу туристичних підприємств трансформуються [2].

Цифрові технології суттєво впливають на всі етапи туристичного продукту — від планування подорожі до отримання післяпродажного досвіду. Онлайн-бронювання, цифрові платформи, штучний інтелект, аналітика великих даних та соціальні мережі стали ключовими інструментами управління та надання туристичних послуг. Тому дослідження цифрової трансформації менеджменту та маркетингу в туристичній індустрії є актуальним і місцем для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Цифрова трансформація — це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства, що змінює способи управління, створення цінності та взаємодії з клієнтами.

У туристичній сфері цей процес проявляється у [4]:

- впровадженні онлайн-платформа бронювання;
- використовувати CRM-систему для управління клієнтськими даними;
- компонентні Big Data для аналізу поведінки туристів;
- використання мобільних додатків та цифрових сервісів для планування подорожей;
- розвиток віртуальної та доповненої реальності для презентації туристичних напрямків.

Цифрові технології дозволяють туристичним компаніям не тільки оптимізувати управлінські процеси, але й формувати нові бізнес-моделі. За оцінками міжна-

родних досліджень, понад 75 % туристів планують свої подорожі онлайн, а близько 65 % бронювань створюють через цифрові платформи [5]. Це проведено про глибоку цифровізацію туристичного ринку. Цифровізація змінює принципи управління в туристичних організаціях. Менеджмент стає більш гнучким, аналітично орієнтованим та клієнтоцентричним. Великі дані дозволяють туристичним компаніям аналізувати: поведінку споживачів; сезонність попиту; популярність туристичних напрямків; ефективність маркетингових користувачів. Наприклад, аналіз пошукових запитів і бронювання дозволяє прогнозувати туристичні потоки. За оцінками аналітичних досліджень, використання Big Data може підвищити точність прогнозування попиту на 30–40 % [1]. Сучасні туристичні компанії активно впроваджують ERP-системи для управління ресурсами, CRM-системи для взаємодії з клієнтами та автоматизовані системи бронювання, що завдяки автоматизації дозволяє скоротити витрати на операційне управління приблизно на 20–25 % і підвищити ефективність діяльності підприємств [1].

Після глобальних соціальних змін останніх років багато туристичних компаній перейшли в гібридні формати роботи . Онлайн-комунікація, цифрові платформи для управління об'єктами та хмарні технології стали невід'ємною частиною управлінських процесів.

Соціальні мережі стали одними з найефективніших каналів просування туристичних продуктів, після чого, за високими оцінками, понад 70 % туристів шукають ідеї подорожчання саме в соціальних мережах, а близько 60 % мандрівників приймають рішення про подорожчання на основі онлайн-відгуків, що сприяє активному розвитку контент-маркетингу, інфлюенсер-маркетингу та відеомаркетингу в туристичній індустрії [2]. Завдяки цифровій аналітиці туристичні компанії мають можливість формувати персоналізовані туристичні пропозиції, оскільки сучасні алгоритми здатні аналізувати клієнтів попереднього бронювання, їх інтереси та поведінку в мережі, що дозволяє пропонувати найбільш релевантні туристичні пакети; при цьому персоналізований маркетинг може підвищити конверсію продажів приблизно на 15–20 % порівняно з традиційними рекламними кампаніями. Важливим елементом сучасних маркетингових стратегій є також омніканальний маркетинг, який у межах якого туристичного підприємства вибирає декілька каналів комунікації з клієнтами, зокрема веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, email-маркетинг та онлайн-рекламу, що забезпечує комплексну взаємодію зі споживачами та ефективність надання туристичних послуг [3].

Нова соціальна реальність істотно впливає на поведінку туристів і формує нові споживчі тенденції, серед яких можна виділити зростання популярності індивідуальних подорожей, підвищений попит на екологічний і сталий туризм, активне використання мобільних технологій під час подорожі та зростання значення цифрових відгуків і рейтингів під час вибору туристичних послуг. За статистичними оцінками понад 85 % туристів потребують смартфони під час подорожі для навігації, послуг бронювання та пошуку необхідної інформації. Інноваційний розвиток туристичної індустрії значною мірою пов'язаний із впровадженням сучасних технологій, серед яких важливе місце займають штучний інтелект, що використовують для створення чат-ботів та автоматичних рекомендацій подорожей, технології віртуальної реальності для проведення віртуальних турів туристичними локаціями, мобільні технології у вигляді додатків для планування подорожей, використання великі дані для аналізу поведінки туристів, а також цифрові платформи онлайн-бронювання та глобальні туристичні системи , що значно спрощують організацію подорожей [4].

Використання таких інновацій дозволяє не тільки підвищити якість туристичних послуг, але й оптимізувати управлінські процеси в туристичних підприємствах. Разом із тим цифрова трансформація туристичної індустрії супроводжується певними викликами, серед яких можна виокремити необхідність значних інвестицій у сучасні технології, потребу забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів, необхідність розвитку цифрових компетенцій персоналу, а також швидку зміну технологічних тенденцій, що вимагається від туристичних підприємств [1].

Цифрова трансформація менеджменту та маркетингу є ключовим фактором розвитку туристичної індустрії в умовах нової соціальної реальності. Використання цифрових технологій, великих даних, онлайн-платформи та інноваційних маркетингових інструментів сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню якості туристичних послуг та формуванню нових моделей взаємодії зі споживачами [5].

Сучасні туристичні підприємства повинні активно впроваджувати цифрові інновації, розвивати аналітичні можливості та адаптувати маркетингові стратегії до змін у поведінці туристів. Лише за таких умов вони забезпечують конкурентоспроможність і стійкий розвиток у цифрову епоху.

Джерела

1. *Дейнека О. Г., Ігнатенко І. В., Пономарьова, Г. В.* Цифрова економіка: стратегії розвитку в умовах глобалізації : монографія. Київ : Дім, 2022. 350 с.
2. *Заблоцька Р. О., Гальперіна Л. О., Скібіна О. М.* Менеджмент і маркетинг туристичного бізнесу : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 420 с.
3. *Бондарчук В. В., Коваль А. П.* Адаптація стратегій туристичних підприємств до умов цифрової економіки. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. № 4. С. 15–25.
4. *Паньків Н. Є.* Діджиталізація туристичних маршрутів в Україні: сучасний стан та тенденції розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6 (311). С. 136–141.
5. *Сущенко О. А., Дехтяр Н. А., Клок О. П.* Розвиток туризму в умовах цифровізації економіки. *Вісник Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*. 2023. № 2. С. 98–105.

М. М. КРИВОБЕРЕЦЬ

канд. екон. наук, доцент,
завідувач кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП
orcid: https://orcid.org/0000-0001-5229-2672

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки ключовим фактором конкурентоспроможності держави і підприємств стає інтелектуальний

потенціал суспільства. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, інноваційних бізнес-моделей, цифрових платформ та штучного інтелекту зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління економічними процесами. У цьому контексті інтелектуальний потенціал виступає на рахунку ресурсу, який забезпечує розвиток інновацій, формування нових управлінських рішень та модернізацію маркетингових стратегій [2]. Цифровізація національної економіки створює нові можливості для розвитку підприємств, але водночас висуває нові вимоги до якості людського капіталу, рівня освіти, професійних компетенцій та здатності до інноваційної діяльності. За оцінками міжнародних досліджень, у країнах з високим рівнем розвитку цифрової економіки частка інтелектуального капіталу у формуванні національного багатства перевищує 60–70 %, тоді як традиційні матеріальні ресурси зростають втрачають домінуюче значення. У таких умовах інтелектуальний потенціал стає ключовим фактором інноваційних трансформацій менеджменту та маркетингу, який спрямований на підвищення ефективності управління підприємствами, розвиток цифрових бізнес-моделей та формування конкурентних переваг національної економіки [5].

Інтелектуальний потенціал можна розглядати як сукупність знань, навичок, творчих здібностей, професійного досвіду та інноваційних можливостей людського капіталу, які забезпечують створення нових технологій, продуктів та управлінських рішень. У структурі сучасної економіки інтелектуальний потенціал виступає основою формування інноваційної економіки та цифрових екосистем [1].

До основних складових інтелектуального потенціалу належать людський капітал, що підвищує рівень освіти, професійні навички та досвід працівників, науково-дослідний потенціал, який забезпечує розвиток інновацій та створення нових знань, інформаційні й цифрові ресурси, що сприяють ефективному використанню сучасних технологій та обробці даних, а також інноваційна культура і здатність до творчості. мислення, які формують середовище для генерації нових ідей, розроблення інноваційних продуктів і впровадження сучасних управлінських рішень [3].

У країнах з розвиненою економікою значною мірою увага приділяється розвитку освіти, науки та інновацій. Наприклад, у провідних інноваційних країнах світу витрати на науково-дослідні роботи становлять від 2 до 4 % валового внутрішнього продукту, що сприяє активному розвитку інтелектуального капіталу та інноваційних технологій. Цифровізація економіки також сприяє зростанню знань та інформації як ключових ресурсів економічного розвитку. За аналітичними оцінками, у глобальній цифровій економіці близько 70 % додаткової вартості створено за рахунок інтелектуальних ресурсів та інновацій [3].

Цифровізація національної економіки суттєво змінює традиційні підходи до управління підприємствами. Сучасні організації все частіше використовують цифрові технології, аналітику великих даних, штучний інтелект та автоматизовані системи управління, що дозволяють підвищити ефективність управлінських процесів. Використання цифрових управлінських систем сприяє оптимізації бізнес-процесів, скороченню витрат та підвищенню продуктивності праці. За результатами міжнародних досліджень впровадження цифрових технологій у систему управління підприємствами може підвищити продуктивність праці на 20–30 % [1].

Сучасні підприємства активно впроваджують ERP-системи для управління ресурсами, CRM-системи для взаємодії з клієнтами, системи бізнес-аналітики (Business Intelligence) та хмарні технології для управління даними, завдяки чому керівники забезпечують можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення на

основі аналітичних даних, що значно підвищує ефективність менеджменту та погіршує оптимізацію бізнес-процесів.

Інноваційні трансформації маркетингу в умовах цифровізації також значною мірою залежать від рівня розвитку інтелектуального потенціалу підприємств. Сучасний маркетинг далі більше базується на використанні цифрових технологій, аналітики даних та інноваційних комунікаційних платформ [4].

Цифровий маркетинг використовує соціальні мережі, онлайн-реклами, контент-маркетинг та систему аналітики поведінки споживачів, які дозволяють компанії ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією та аналізувати її потреби й уподобання. За оцінками маркетингових досліджень, понад 70 % споживачів шукають інформацію про товари та послуги в Інтернеті перед прийняттям рішення про покупку, що підкреслює важливість використання цифрових каналів комунікації в сучасних маркетингових стратегіях. Інтелектуальний потенціал підприємств дозволяє ефективно використовувати сучасні маркетингові інструменти, зокрема аналіз великих даних (Big Data) , що дає можливість прогнозувати поведінку споживачів та формувати персоналізовані пропозиції. Використання аналітичних даних може підвищити ефективність маркетингових споживачів приблизно на 25–35 % [3].

Багато країн світу активно інвестують у розвиток інтелектуального потенціалу як основи інноваційного розвитку економіки. Наприклад, у країнах Європейського Союзу освіти реалізуються масштабні програми підтримки інновацій, спрямовані на розвиток науки та цифрових технологій. У США значна увага приділяється розвитку інноваційних екосистем, що об'єднують університети, наукові центри, стартапи та великі технологічні компанії. Завдяки такому підходу країна залишається одним із світових лідерів у сфері технологічних інновацій. Країни Азії, зокрема Південна Корея та Сінгапур, також демонструють високі показники розвитку інтелектуального потенціалу. У цих значних країнах частина державного бюджету спрямовується на підтримку освіти, наукових досліджень та розвиток цифрової інфраструктури. За результатами міжнародних рейтингів інноваційного розвитку країни з високим рівнем інвестицій в освіту та науку демонструють на 30–40 % вищі темпи економічного зростання в довгостроковій перспективі [5].

Попри значні можливості, розвиток інтелектуального потенціалу супроводжується певними проблемами та викликами. Одним із основних є відтік висококваліфікованих кадрів, що може негативно вплинути на інноваційний розвиток національної економіки. Іншим викликом є безкоштовне оновлення знань і професійних навичок працівників. У сучасних умовах технології змінюються дуже швидко, тому багато професій потребують регулярного підвищення кваліфікації. Також важливою проблемою є недостатній рівень інвестицій у наукові дослідження та інновації. У багатьох країнах частка витрат на науково-дослідні роботи становить менше 1 % ВВП, що є недостатнім для формування потужної інноваційної економіки [2].

Інтелектуальний потенціал прогресує ключову роль у розвитку інноваційної економіки та є фактором трансформації менеджменту та маркетингу в умовах цифровізації національної економіки. Використання знань, інноваційних технологій та творчого потенціалу людського капіталу дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління, створювати нові продукти та формувати конкурентні переваги [4].

Цифровізація економіки сприяє появі нових моделей управління та маркетингових стратегій, які базуються на використанні аналітичних даних, автоматизованих систем управління та цифрових комунікаційних платформ. У таких умовах розвиток інтелектуального потенціалу стає одним із головних пріоритетів економічної політики держави.

Таким чином, ефективне управління інтелектуальним потенціалом є важливою передумовою забезпечення інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємств та сталого економічного зростання в умовах цифрової трансформації сучасного суспільства.

Джерела

1. *Дейнека О. Г., Ігнатенко І. В., Пономарьова, Г. В.* Цифрова економіка: стратегії розвитку в умовах глобалізації: монографія. Київ : Дім, 2022. 350 с.
2. *Taranych, A., & Taranych, O.* (2022). Corporate culture management as a component of the enterprise's marketing development strategy. *Scientific International Conference "Strategies and Policies of Management in the Contemporary Economy"*, June 9–10, 2022. Chisinau: ASEM, 411 p. P. 68-77. DOI: 10.5281/zenodo.7347111
3. *Таранич А. В., Гезгін А.* Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15
4. *Таранич А., Пелехацький Д.* Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України*. 2024. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054
5. *Таранич А. В., Пелехацький Д. О.* Маркетинг послуг / партнерських відносин в цифровій економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. №3 (73). С. 32–38 DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-32-38

Є. В. КУЛЬНЄВА

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
МАУП, м. Київ

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОСТУ ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИТЕЙЛУ

Ринок роздрібної торгівлі в Україні протягом останніх років зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації, економічної нестабільності та трансформації споживчої поведінки. Для торговельних підприємств це означає необхідність постійного перегляду підходів до взаємодії зі споживачами, пошуку нових форматів комунікації та адаптації маркетингової діяльності до сучасних умов функціонування бізнесу. Особливої актуальності зазначені процеси набули в умовах воєнного стану в Україні, коли підприємства ритейлу змушені одночасно забезпечувати стабільність операційної діяльності, підтримувати лояльність споживачів та трансформувати маркетингові підходи відповідно до сучасних ринкових тенденцій.

За таких умов маркетингова стратегія перестає бути лише інструментом просування товарів і стає основою стратегічного розвитку підприємства. Саме вона визначає напрями ринкової діяльності, підходи до формування цінності бренду та механізми підтримки конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Вона визначає напрями розвитку компанії, особливості позиціонування, механізми взаємодії зі споживачами та способи формування конкурентних переваг. Сучасні маркетингові стратегії дедалі більше орієнтуються на використання цифрових технологій,

омнікальність, персоналізацію комунікацій та формування позитивного клієнтського досвіду [1, с. 9].

Проблематика формування маркетингових стратегій росту активно досліджується у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних підходів до стратегічного маркетингу зробили І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, а також українські дослідники О. Бурліцька, І. Кулиняк, Ю. Гудзь, О. Кудріна та інші. У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється питанням цифрової трансформації маркетингу, омнікальності та використання сучасних цифрових інструментів у діяльності підприємств роздрібної торгівлі [2].

Відповідно до матриці І. Ансоффа, до основних стратегій росту належать: стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту та стратегія диверсифікації. Для підприємств ритейлу найбільш актуальними є стратегії проникнення на ринок і розвитку продукту, оскільки вони дозволяють збільшувати ринкову частку, підвищувати рівень лояльності споживачів та адаптувати асортимент до нових потреб клієнтів [3, с. 177].

Окрему роль сьогодні відіграють цифрові маркетингові інструменти, використання яких дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринку та ефективніше взаємодіяти з аудиторією. Розвиток електронної комерції, автоматизація маркетингових процесів, використання аналітики даних та персоналізованих комунікацій поступово стають необхідними складовими маркетингової діяльності сучасного ритейлу. Цифрова трансформація дозволяє підприємствам більш ефективно взаємодіяти зі споживачами, здійснювати персоналізацію пропозицій та формувати безшовний клієнтський досвід [4, с. 117].

Показовим прикладом адаптації маркетингових стратегій до сучасних умов є діяльність ТОВ “Сільпо-Фуд”. Компанія активно впроваджує цифрові сервіси, розвиває власні онлайн-канали продажу та використовує інструменти персоналізованого маркетингу для підтримки стабільних позицій на ринку. Компанія використовує мобільні застосунки, програми лояльності, e-commerce, омнікальні канали взаємодії та персоналізовані маркетингові комунікації. Завдяки цьому підприємство підтримує конкурентні позиції на ринку та забезпечує високий рівень залученості споживачів.

Особливістю маркетингової діяльності ТОВ “Сільпо-Фуд” є орієнтація на формування емоційного зв’язку зі споживачами через нестандартні формати магазинів, креативні рекламні кампанії та розвиток клієнтського сервісу. Важливу роль також відіграють цифрові інструменти маркетингу, які забезпечують персоналізацію пропозицій та підвищення ефективності маркетингових комунікацій.

У сучасних умовах використання Big Data та штучного інтелекту дозволяє підприємствам аналізувати споживчу поведінку, прогнозувати попит та формувати індивідуалізовані пропозиції для окремих сегментів аудиторії. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню їх лояльності [5, с. 35]. Для ТОВ “Сільпо-Фуд” використання цифрових маркетингових інструментів є важливою передумовою забезпечення стійкого розвитку та адаптації до сучасних ринкових умов.

Разом із цим підприємства роздрібної торгівлі функціонують в умовах постійної невизначеності. Зміни у поведінці споживачів, економічні ризики, високий рівень конкуренції та швидкий розвиток технологій змушують компанії регулярно переглядати власні маркетингові підходи та адаптувати стратегії відповідно до актуальних ринкових умов. У таких умовах особливого значення набувають адаптивність маркетингових стратегій, соціально відповідальний маркетинг та орієнтація на довгострокову взаємодію зі споживачами.

Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу не лише на якість товарів та рівень сервісу, а й на соціальну відповідальність бренду, його екологічність та етичність. Тому ефективна маркетингова стратегія повинна враховувати не лише економічні, а й соціальні аспекти діяльності підприємства. Для ритейлу це означає необхідність розвитку екологічних ініціатив, підтримки соціальних проєктів та побудови прозорих комунікацій зі споживачами.

Перспективним напрямом розвитку маркетингових стратегій росту є впровадження омнікального підходу, що забезпечує інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів взаємодії зі споживачами. Омнікальність дозволяє створювати єдиний клієнтський простір, у межах якого покупець може комфортно взаємодіяти з брендом через різні канали комунікації. Для підприємств ритейлу це стає важливим фактором формування конкурентних переваг та підвищення рівня лояльності клієнтів.

Важливим напрямом удосконалення маркетингових стратегій росту є також розвиток програм лояльності та використання персоналізованого маркетингу. У сучасному ритейлі програми лояльності виступають не лише інструментом стимулювання повторних покупок, а й засобом збору та аналізу даних про поведінку споживачів. Використання аналітичних систем дозволяє формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів, прогнозувати споживчі потреби та підвищувати ефективність маркетингових комунікацій.

Для ТОВ "Сільпо-Фуд" одним із ключових елементів маркетингової стратегії є створення унікального клієнтського досвіду. Компанія активно використовує емоційний маркетинг, тематичне оформлення магазинів, інтерактивні цифрові сервіси та нестандартні рекламні кампанії. Такий підхід дозволяє формувати емоційний зв'язок зі споживачами та підвищувати впізнаваність бренду на ринку.

Важливим фактором забезпечення ефективності маркетингових стратегій є також використання соціальних мереж як інструменту комунікації зі споживачами. Соціальні мережі дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміну потреб аудиторії, здійснювати прямий діалог із клієнтами та формувати позитивний імідж бренду. Для сучасного ритейлу SMM стає невід'ємною складовою цифрового маркетингу, що впливає на рівень залученості споживачів та ефективність просування.

Крім того, перспективним напрямом розвитку маркетингових стратегій є впровадження інноваційних технологій у процес обслуговування споживачів. Використання мобільних сервісів, електронних платіжних систем, автоматизованих кас та елементів штучного інтелекту сприяє підвищенню швидкості обслуговування, оптимізації бізнес-процесів та покращенню клієнтського досвіду.

Таким чином, ефективна маркетингова стратегія є необхідною умовою розвитку сучасного підприємства роздрібної торгівлі. Поєднання цифрових технологій, персоналізованих комунікацій, програм лояльності та омнікального підходу дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринку, підтримувати конкурентоспроможність і формувати стійкі відносини зі споживачами. Для ТОВ "Сільпо-Фуд" подальший розвиток маркетингових стратегій пов'язаний із розширенням цифрових сервісів, удосконаленням клієнтського досвіду та інтеграцією інноваційних маркетингових інструментів у систему управління підприємством. Використання сучасних цифрових маркетингових інструментів, омнікальних підходів, персоналізованих комунікацій та програм лояльності дозволяє ТОВ "Сільпо-Фуд" підтримувати конкурентоспроможність, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати довгостроковий розвиток. Подальше вдосконалення маркетингових стратегій підприємства має бути спрямоване на інтеграцію інноваційних технологій, розвиток цифрових сервісів та підвищення якості клієнтського досвіду.

Джерела

1. *Бурліцька О.* Особливості маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 320–323.
2. *Кулиняк І. Я., Головецький Д. І.* Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 115–120.
3. *Ансофф І.* Стратегічне управління. Київ : Основи, 1999. 519 с.
4. *Котлер Ф., Картаджая Г., Сетіаван А.* Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 224 с.
5. *Карпенко О. О., Матвійчук Є. І.* Маркетингові інструменти цифрової трансформації підприємств. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 34–39.
6. *Кульнєва Є. В.* Маркетингові стратегії росту ТОВ "Сільпо-Фуд" : кваліфікаційна робота магістра. Київ, 2026. 67 с.

Н. І. ЛАПИЦЬКА

доцент кафедри людського капіталу та лідерства,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах війни питання охорони праці та безпеки персоналу набувають для підприємств не лише нормативного, а й економічного значення. Воєнні ризики, руйнування інфраструктури, перебої з електроенергією та зв'язком, ускладнення логістики, психологічне виснаження працівників і дефіцит кадрів змінюють зміст управління персоналом. За таких обставин безпечні умови праці стають передумовою збереження людського капіталу, оскільки безпосередньо впливають на працездатність, залученість, продуктивність і здатність працівників виконувати виробничі завдання в нестабільному середовищі.

Охорону праці доцільно розглядати як систему правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і профілактичних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я та працездатності працівників. Водночас безпека персоналу в умовах війни має ширший зміст, оскільки охоплює не лише виробничі, а й воєнні, евакуаційні, інформаційні, організаційні та психосоціальні ризики. Тому підприємства мають переходити від формального виконання вимог охорони праці до ризик-орієнтованого управління безпекою персоналу.

Людський капітал підприємства охоплює професійні знання, навички, досвід, здоров'я, мотивацію, здатність до навчання та продуктивної праці. О. Білецький наголошує, що в умовах війни ефективне використання людського капіталу потребує управлінських рішень, спрямованих на підтримку працівників, адаптацію організаційної діяльності та збереження кадрового потенціалу [1]. Отже, охорона праці й безпека персоналу виступають не ізольованими адміністративними функціями, а складовими економічної стійкості підприємства.

Наукові джерела засвідчують, що воєнний стан суттєво ускладнює організацію безпечної праці. М. Бужанська акцентує увагу на актуальних проблемах безпеки

праці під час воєнного стану, зокрема на необхідності перегляду підходів до управління ризиками, інструктажів, організації робочих місць і запобігання травматизму [2]. О. Тихонович також підкреслює, що безпека працівників в умовах воєнного стану потребує посиленої уваги роботодавців, оскільки підприємства продовжують функціонувати за наявності додаткових зовнішніх загроз [5].

Проблема збереження людського капіталу в умовах війни пов'язана не лише з фізичною безпекою, а й з утриманням працівників, підтримкою їх мотивації та запобіганням кадровим втратам. О. Грішнова та С. Дерев'янко обґрунтовують ефективні способи утримання працівників і збереження людського капіталу на підприємствах в умовах війни, серед яких важливе місце займають безпечні умови праці, підтримка персоналу, адаптація режимів роботи та соціально відповідальна кадрова політика [3]. Це підтверджує необхідність інтегрувати охорону праці в загальну систему управління людським капіталом.

Офіційні рекомендації Державної служби України з питань праці для роботодавців, які функціонують в умовах воєнних дій, орієнтовані на забезпечення належних і безпечних умов праці, мінімізацію ризиків нещасних випадків, організацію безпечної роботи та збереження працездатності персоналу [4]. Такі рекомендації формують практичне підґрунтя для оновлення локальних інструкцій, проведення додаткових інструктажів, перевірки стану робочих місць, планування евакуаційних дій і врахування небезпек, зумовлених воєнним середовищем.

У межах дослідження узагальнено наукові підходи та офіційні рекомендації щодо охорони праці й безпеки персоналу в умовах війни. Це дало змогу виокремити ключові ризики для підприємств і відповідні управлінські заходи, спрямовані на збереження людського капіталу. Такий підхід дозволяє поєднати нормативну, організаційну, кадрову, медико-профілактичну, соціально-психологічну й аналітичну складові безпеки праці.

З метою прикладного узагальнення доцільно систематизувати основні напрями безпеки персоналу, управлінські дії підприємства, їх економічне значення та очікуваний вплив на збереження людського капіталу в умовах війни (див. табл.).

Наведена систематизація свідчить, що охорона праці в умовах війни має розглядатися не лише як нормативний обов'язок роботодавця, а як складова антикризового управління, спрямована на зниження виробничих, воєнних, організаційних і психосоціальних ризиків. Комплексне поєднання ризик-орієнтованого управління, технічної безпеки, організаційної готовності, психосоціальної підтримки, кадрово-компетентнісної безпеки та аналітичного моніторингу дає змогу зберігати працездатність, професійний досвід, лояльність і кадрову стійкість підприємства.

Охорону праці та безпеку персоналу доцільно розглядати як інтегровану складову управління людським капіталом підприємства. На відміну від підходу, за якого охорона праці сприймається переважно як нормативна вимога, такий підхід акцентує увагу на її стратегічній ролі у збереженні професійного потенціалу, здоров'я, мотивації та продуктивності працівників. Це особливо важливо для підприємств, які функціонують в умовах підвищеної небезпеки, кадрового дефіциту та нестабільності виробничого середовища.

Запропонований підхід може бути використаний під час оновлення системи управління охороною праці, розроблення локальних процедур безпеки, формування програм підтримки персоналу, проведення інструктажів, організації кризової комунікації та моніторингу ризиків. Для управлінської практики це означає перехід від реактивного реагування на небезпечні події до превентивного управління ризиками, орієнтованого на збереження працівників як ключового ресурсу підприємства.

Вплив заходів охорони праці та безпеки персоналу на збереження людського капіталу підприємств в умовах війни

Напрям безпеки персоналу	Зміст управлінських дій	Економічне значення для підприємства	Результат для збереження людського капіталу
Ризик-орієнтоване управління охороною праці	Виявлення виробничих, воєнних, аварійних і організаційних ризиків; оновлення інструкцій; визначення пріоритетних заходів безпеки [2; 4; 5]	Зменшення втрат від простоїв, травматизму, аварій і неорганізованого реагування на небезпеки	Збереження здоров'я, працездатності та професійного досвіду працівників
Технічна та інфраструктурна безпека	Контроль стану обладнання, робочих місць, укриттів, евакуаційних маршрутів, засобів індивідуального захисту [2; 4]	Підтримання без перерв ності виробничих процесів і зниження витрат, пов'язаних з аварійністю	Зниження ризику виробничого травматизму та втрати кваліфікованих працівників
Організаційна готовність до надзвичайних ситуацій	Запровадження алгоритмів дій під час повітряної тривоги, кризових інструкцій, резервних каналів комунікації, відповідаль них осіб за безпеку [4; 5]	Підвищення керованості підприємства та швидкості реагування на воєнні й виробничі загрози	Формування у працівників відчуття захищеності, довіри та стабільності
Психосоціальна підтримка персоналу	Профілактика вигорання, підтримка ментального здоров'я, зменшення перевантаження, регулярна комунікація з персоналом [1; 3]	Зниження непрямих втрат від падіння продуктивності, абсентеїзму, плинності, емоційного виснаження	Збереження мотивації, залученості, лояльності та працездатності персоналу
Кадрово-компетентнісна безпека	Навчання безпечній поведінці, взаємозамінність, наставництво, адаптація режимів роботи, утримання ключових працівників [1; 3]	Підтримання виробничої спроможності підприємства в умовах кадрового дефіциту	Збереження компетентностей, досвіду, професійної наступності та кадрової стійкості
Аналітичний моніторинг безпеки праці	Облік інцидентів, аналіз причин небезпечних подій, оцінювання потреб персоналу, перегляд заходів безпеки [2; 4; 5]	Перехід від реактивного до превентивного управління ризиками	Зниження повторюваності небезпечних ситуацій і підвищення довгострокової стійкості людського капіталу

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1–5].

Отже, охорона праці та безпека персоналу в умовах війни є важливими чинниками збереження людського капіталу підприємств. Їх значення полягає у захисті життя і здоров'я працівників, підтриманні працездатності, зменшенні плинності кадрів, збереженні професійних компетентностей і забезпеченні стабільності виробничих процесів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення системи кількісних індикаторів оцінювання впливу заходів безпеки праці на збереження людського капіталу та стійкість підприємств в умовах воєнних ризиків.

Джерела

1. *Білецький О. В.* Використання людського капіталу в умовах війни: управлінський аспект. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2(54). С. 155–161. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.14.

2. *Бужанська М. В.* Актуальні проблеми безпеки праці під час воєнного стану в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4(87). С. 414–418. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.54.
3. *Грішнова О. А., Дерев'янко С. Е.* Ефективні способи утримання працівників і збереження людського капіталу на підприємствах в умовах війни в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2024. Вип. 2(49). С. 47–65. DOI: https://doi.org/10.17721/tpre.2024.49.5.
4. Рекомендації для роботодавців щодо забезпечення належних та безпечних умов праці на робочих місцях суб'єктів господарювання, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які функціонують та надають соціальні послуги в умовах воєнних (бойових) дій. *Державна служба України з питань праці*. URL: https://dsp.gov.ua/faq/rekomendatsii-dlia-robotodavtsiv-shchodo-zabezpechennia-nalezhnykh-ta-bezpechnykh-umov-pratsi-na-robochykh-mistsiakh-sub-iektiv-hospodariuvannia-orhaniv-derzhavnoi-vlady-ta-orhaniv-mistsevoho-samovria/ (дата звернення: 15.05.2026).
5. *Тихонович О. Ю.* До питання безпеки праці працівників в умовах воєнного стану. *Social Law*. 2024. № 1. DOI: https://doi.org/10.32751/2617-5967-2024-01-05.

Ю. МАЗУР

канд. екон. наук, доцент,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасна система вищої освіти України функціонує в умовах активних суспільних та технологічних трансформацій. Розвиток цифрових технологій, глобалізаційні процеси, інтеграція до європейського освітнього простору та сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, зумовлюють необхідність удосконалення управлінських підходів у діяльності закладів вищої освіти. У таких умовах особливого значення набуває впровадження інноваційних механізмів управління, спрямованих на підвищення ефективності функціонування університетів та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Інноваційне управління закладами вищої освіти передбачає використання сучасних цифрових технологій, нових форм організації освітнього процесу та ефективних управлінських рішень. Основною метою такого управління є забезпечення якісної освіти, розвиток кадрового потенціалу та створення умов для адаптації системи освіти до сучасних суспільних потреб [1, с. 89]. Важливою складовою сучасного управління є стратегічне планування розвитку закладів освіти та формування довгострокових пріоритетів діяльності.

Одним із ключових напрямів розвитку сучасних університетів є цифровізація управлінських процесів. У закладах вищої освіти активно впроваджуються електронний документообіг, автоматизовані системи управління, цифрові платформи та сучасні онлайн-сервіси. Це дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, забезпечити прозорість діяльності адміністрації та покращити комунікацію між усіма учасниками освітнього процесу.

Особливого значення в сучасних умовах набуло дистанційне навчання. Використання платформ Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams та Zoom дозволило забезпечити безперервність освітнього процесу навіть у кризових умовах. Практика останніх років засвідчила, що цифрові технології стали важливою складовою сучасної системи вищої освіти та сприяють розвитку змішаного формату навчання [2, с. 74]. Крім того, цифрові сервіси значно розширили доступ студентів до навчальних матеріалів та електронних бібліотек.

Важливим напрямом інноваційного розвитку закладів вищої освіти є формування цифрових компетентностей науково-педагогічних працівників. У сучасних умовах викладачі повинні володіти сучасними інформаційними технологіями, використовувати цифрові ресурси та впроваджувати інтерактивні методи навчання. Саме тому заклади освіти приділяють значну увагу професійному розвитку працівників та підвищенню їх кваліфікації [3, с. 12].

Суттєву роль у розвитку системи вищої освіти відіграють євроінтеграційні процеси. Інтеграція України до європейського освітнього простору сприяє гармонізації освітніх стандартів, розвитку академічної мобільності та міжнародної співпраці. Участь закладів вищої освіти у міжнародних освітніх програмах та наукових проєктах дозволяє підвищити якість освітніх послуг і конкурентоспроможність українських університетів.

Важливим елементом сучасного управління є забезпечення академічної доброчесності та прозорості освітнього процесу. Використання систем перевірки академічних робіт, дотримання етичних норм та формування культури відповідального навчання сприяють підвищенню довіри до системи вищої освіти та якості підготовки фахівців. У сучасних умовах це має особливе значення для підтримки репутації закладів вищої освіти.

Крім того, сучасні університети активно розвивають міжнародне партнерство, беруть участь у грантових програмах та реалізують спільні наукові проєкти з іноземними закладами освіти. Така співпраця сприяє обміну досвідом, впровадженню інноваційних методик навчання та підвищенню рівня підготовки студентів.

У сучасних умовах важливого значення набуває також розвиток студентського самоврядування та залучення здобувачів освіти до процесу управління університетом. Це сприяє формуванню активної громадянської позиції молоді та підвищує ефективність взаємодії між адміністрацією та студентською спільнотою.

Отже, інноваційні підходи до управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації є важливою умовою розвитку сучасної освітньої системи України. Ефективне використання цифрових технологій, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних управлінських механізмів сприяють адаптації закладів вищої освіти до сучасних викликів та забезпечують їх подальший розвиток.

Джерела

1. *Вітренко Ю. М.* Управління розвитком закладів вищої освіти в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 87–92.
2. *Черниш О. В.* Розвиток дистанційного навчання у закладах вищої освіти України. *Освітологічний дискурс*. 2023. № 1. С. 72–79.
3. *Биков В. Ю.* Цифрова трансформація освіти і педагогічної науки України: проблеми та перспективи розвитку. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2022. Т. 89. № 3. С. 1–15.
4. *Грищенко І. М.* Інноваційний розвиток закладів вищої освіти України в умовах цифровізації. *Вища школа*. 2022. № 7–8. С. 45–51.

5. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII.
6. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII.
7. *Сисоєва С. О.* Освітні реформи та цифровізація вищої освіти України. *Неперервна професійна освіта*: *теорія і практика*. 2023. № 2. С. 9–16.
8. *Ткаченко Н. О.* Сучасні підходи до стратегічного управління закладами вищої освіти. *Державне управління*: *удосконалення та розвиток*. 2022. № 10. С. 34–39.

М. М. МАКСИМЮК
канд. екон. наук, Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЕПОХАЛЬНА ІННОВАЦІЯ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ФІНАНСІВ, ОСВІТИ ТА УПРАВЛІННЯ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується масштабними трансформаційними процесами, що охоплюють економіку, управління, фінансову систему, освіту та соціальні комунікації. Одним із ключових чинників таких змін є інновації, які сьогодні набувають не лише технологічного, але й соціального, економічного та управлінського значення. Особливої актуальності ці процеси набувають в умовах формування нової соціальної реальності, що характеризується цифровізацією, глобалізацією інформаційних процесів, поширенням штучного інтелекту, а також кризовими викликами, першочерговим з яких є війна.

Поняття інновації як окремого економічного та наукового феномену формувалося поступово. Водночас окремі явища, які сьогодні можна трактувати як елементи сучасності, існували ще в пізньому залізному віці — так, перші судові справи щодо підробки векселів були зафіксовані ще у 453 році до нашої ери [1, с.18]. Це свідчить про те, що багато сучасних фінансових та управлінських інструментів фактично є переосмисленням або адаптацією давно відомих практик до нових технологічних умов.

Наукове осмислення інновацій значною мірою пов'язують із працями Йозефа Шумпетера, зокрема його роботою "Теорія економічного розвитку" (1911 р.). Саме Шумпетер визначив інновації як такі комбінації ресурсів, що створюють нові товари, технології та ринки, а значний вплив на формування його поглядів мали праці українського економіста М. Туган-Барановського [2]. Важливий внесок у розвиток теорії інновацій зробив також Нобелівський лауреат Саймон (Семен) Кузнець, який виокремив поняття "епохальних інновацій" — фундаментальних науково-технічних змін, що визначають довгострокові тенденції економічного розвитку [3, с. 9]. Таким чином, інновації традиційно розглядаються як один із ключових факторів економічного зростання та трансформації суспільства. Історичний розвиток людства демонструє, що найбільш суттєві зміни відбувалися саме через зміну засобів виробництва, управління та комунікації. У сучасних умовах однією з найважливіших епохальних інновацій виступає штучний інтелект.

Сьогодні технології на основі штучного інтелекту активно впливають на сферу менеджменту, маркетингу, фінансів та освіти. Їх використання дозволяє автоматизувати значну кількість процесів, прискорити обробку інформації, підвищити швид-

кість прийняття рішень та покращити якість аналітичних матеріалів. Особливо помітним є вплив штучного інтелекту у фінансовій сфері.

У банківському секторі вже традиційним стало використання AI-ботів для первинної комунікації з клієнтами, консультування та автоматизації частини операційних процесів. Значного поширення набувають алгоритми технічного аналізу у біржовій діяльності, де швидкість роботи та ефективність алгоритмів суттєво впливає на фінансовий результат. Штучний інтелект також змінює підходи до формування звітності, аналітики та статистичної обробки даних.

Водночас активне впровадження штучного інтелекту формує низку дискусійних питань, одним з яких є проблема заміщення людської праці автоматизованими системами. Попри значний рівень розвитку технологій, існують сфери, де людський фактор залишається критично важливим. Зокрема, у фінансовій сфері значна частина клієнтів продовжує надавати перевагу безпосередній комунікації з менеджером, що пов'язано з питаннями довіри, персональної відповідальності та психологічного комфорту. Також формується система інклюзивності в фінансовій сфері, яка є важливою для потенційного розвитку нашої банківської системи і стандартів надання банківських послуг.

Не менш важливими є питання використання штучного інтелекту в процесах фінансового моніторингу [4], де автоматизовані системи можуть створювати складні етичні та юридичні ситуації, зокрема в умовах конфлікту інтересів чи ризику помилкової оцінки поведінки клієнтів, розуміння різних її аспектів тощо.

Окремі дослідження навпаки підтверджують, що низка професій навряд чи буде повністю замінена штучним інтелектом [5]. Попри автоматизацію багатьох процесів, людський контроль, професійний досвід та відповідальність залишаються визначальними у сферах, пов'язаних із безпекою, медициною, освітою та управлінням. Показовим прикладом є розвиток автономного керування транспортними засобами — чітко формалізованої правилами системи. Попри численні прогнози ідейного лідера цього ринку (компанії Tesla) щодо повноцінного впровадження автопілота, практична реалізація таких технологій супроводжується значними труднощами та навіть юридичними суперечностями [6]. Це свідчить про те, що навіть високотехнологічні рішення мають обмеження. З іншого боку виникає проблема щодо транспортних засобів, які не сумісні з такою технологією, і в які вже вкладено значна частка світових ресурсів.

Суттєвого значення набуває також економічний аспект розвитку індустрії штучного інтелекту. Провідні компанії, які займаються розробкою великих мовних моделей та AI-сервісів, продовжують функціонувати переважно завдяки масштабним інвестиціям, оскільки витрати на обчислювальні потужності, інфраструктуру та підтримку сервісів залишаються надзвичайно високими [7]. Активний розвиток AI-технологій спричинив значне навантаження на світовий ринок напівпровідників, що призвело до дефіциту високопродуктивних чіпів, відеоадаптерів та дефіцит оперативної пам'яті [8]. Одночасно зростає й екологічне навантаження, оскільки дата-центри та обчислювальні системи потребують значних обсягів електроенергії. За окремими оцінками, викиди CO_2 від цифрової інфраструктури співставні з викидами цілої авіаційної галузі [9].

Важливу роль штучний інтелект відіграє і в освітній сфері. Сучасні цифрові інструменти суттєво розширюють можливості викладачів щодо підготовки навчальних матеріалів, автоматизації оцінювання, створення інтерактивного контенту чи аналізу результатів навчання та є в ряді випадків безальтернативними. Водночас твердження про повну заміну вчителя/викладача засобами штучного інтелекту ви-

даються більш маніпулятивними ніж обґрунтованими, адже освітній процес передбачає не лише передачу інформації, але й формування критичного мислення, здатності до аналізу, комунікації та самостійного прийняття рішень. Так, наприклад, успішне виконання тестових завдань не завжди свідчить про глибоке розуміння матеріалу, тоді як професійний досвід викладача дозволяє оцінювати реальний рівень знань.

В умовах нової соціальної реальності особливого значення набуває український контекст інноваційних трансформацій. Повномасштабна війна суттєво вплинула на всі сфери суспільного життя, включаючи економіку, систему управління, освіту та фінансовий сектор. У цих умовах інновації стають не лише інструментом розвитку, а засобом забезпечення виживання, формування стійкості держави та суспільства, нових конкурентних переваг тощо.

Україна сьогодні одночасно змушена адаптувати економіку до воєнних умов, підтримувати функціонування фінансової системи, забезпечувати освітній процес та інтегрувати сучасні цифрові технології. Це формує унікальний досвід інноваційних трансформацій, у якому технологічний розвиток поєднується з необхідністю реагування на безпекові та гуманітарні виклики.

Отже, інноваційні трансформації сучасності охоплюють не лише технологічний вимір, але й соціальні, економічні та управлінські аспекти. Штучний інтелект вже виступив ключовим фактором таких змін, суттєво впливаючи на фінанси, менеджмент, маркетинг та освіту. Водночас ефективність використання інновацій залежить не лише від рівня розвитку технологій, але й від здатності суспільства адаптувати їх до реальних потреб людини, економіки та держави. Понад сторічне твердження "вміння спілкуватися з людьми — це такий самий товар як наприклад кава... і я готовий платити за це вміння більше ніж за що будь що інше у світі" [10] і сьогодні залишається актуальним. Саме тому в умовах нової соціальної реальності ключовим фактором розвитку все ще продовжує залишатися людина, її професійний досвід, критичне мислення та здатність до відповідального використання інноваційних інструментів.

Джерела

1. *Мошенський С.* Більше ніж гроші. Фінансова історія людства. Київ: Саміт-книга, 2021. 486 с.
2. *Злупко С. М.* (ред.). Історія економічної теорії: навч. посіб. [Електронний ресурс]. Київ: Знання, 2005. 719 с. Режим доступу: http://www.info-library.com.ua/books-text-3629.html (дата звернення: 18.05.2026).
3. *Бубенко П. Т., Димченко О. В.* Теоретико-методичні складові розвитку інноваційної економіки та інвестицій: монографія. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 232 с.
4. *Максимюк М.* Трансформація парадигми фінансового моніторингу в банках: проєктний підхід та стратегії взаємодії. *Галицький економічний вісник.* 2026. № 2 (99). С. 118–126. DOI:10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.02.118.
5. AI-proof jobs: The human advantage [Електронний ресурс]. *UNILAD*. 2025. Режим доступу: https://www.unilad.com/technology/news/ai-proof-jobs-human-advantage-701086-20251112 (дата звернення: 18.05.2026).
6. Elon Musk and Tesla sued over Autopilot and Full Self-Driving claims [Електронний ресурс]. *The Verge*. 2022. Режим доступу: https://www.theverge.com/2022/9/14/23353787/elon-musk-tesla-lawsuit-autopilot-full-self-driving-promises (дата звернення: 18.05.2026).
7. *Maher S.* Why AI companies are losing billions: what's the endgame? [Електронний ресурс]. *Maher Saham Blog*. Режим доступу: https://mahersaham.com/blogs/why-ai-companies-losing-billions-endgame (дата звернення: 19.05.2026).
8. Rampant AI demand for memory is fueling a growing chip crisis [Електронний ресурс]. *Bloomberg*. 2026. Режим доступу: https://www.bloomberg.com/news/articles/2026-02-15/

rampant-ai-demand-for-memory-is-fueling-a-growing-chip-crisis (дата звернення: 19.05.2026).
9. Штучний інтелект — нова екологічна загроза? [Електронний ресурс]. *Deutsche Welle*. Режим доступу: https://www.dw.com/uk/stucnij-intelekt-nova-ekologicna-zagroza/a-66525523 (дата звернення: 18.05.2026).
10. *John D.* Rockefeller. Wikiquote [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://en.wikiquote.org/wiki/John_D._Rockefeller (дата звернення: 18.05.2026).

Н. І. НОВАЛЬСЬКА

канд. екон. наук, доц., доцент кафедри транспортних технологій і систем Національного університету "Київський авіаційний інститут"

ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Цифрова трансформація економіки змінює зміст управління персоналом підприємства, оскільки кадрові рішення дедалі більше залежать від якості даних, швидкості їх оброблення, автоматизації рутинних операцій та здатності HR-служби працювати з аналітичною інформацією. В умовах кадрового дефіциту, дистанційної та гібридної зайнятості, зростання вимог до продуктивності й потреби швидкого реагування на зміни традиційні кадрові процедури втрачають достатню ефективність. За таких обставин цифровізація HR-процесів стає важливою умовою підвищення результативності системи управління персоналом.

Цифровізацію HR-процесів доцільно визначати як упровадження цифрових платформ, HRM- і HRIS-систем, аналітичних панелей, електронних сервісів, інструментів автоматизації та цифрових каналів взаємодії у кадрову діяльність підприємства. Її зміст не обмежується заміною паперових документів електронними формами, а передбачає перехід до управління персоналом на основі даних, моніторингу стану працівників, прогнозування ризиків плинності, оцінювання результативності та визначення потреб у навчанні.

У сучасних дослідженнях цифрова трансформація управління персоналом розглядається як багаторівневий процес. О. О. Васильєва класифікує HR-технології за функціональним призначенням, зокрема для рекрутингу, адаптації, навчання, управління ефективністю, компенсацій, залучення та аналітики, а також за технологічною архітектурою та рівнем інтеграції [1]. Це дає підстави розглядати цифровізацію HR не як окремий технічний інструмент, а як цілісну систему оновлення кадрових процесів підприємства.

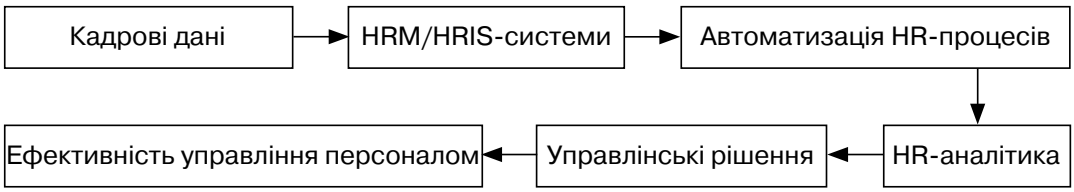
Важливим елементом цифровізації є впровадження інформаційних систем управління персоналом. С. Мерінова та Л. Половенко обґрунтовують роль HRIS і HRM-систем в оптимізації кадрових процесів, автоматизації обліку персоналу, управлінні робочим часом, відпустками, навчанням, оцінюванням і мотивацією працівників [3]. Для підприємства такі системи мають не лише адміністративне значення, а й економічний ефект, оскільки скорочують трудомісткість кадрових операцій, зменшують імовірність помилок та підвищують оперативність доступу до інформації.

Окрему роль у цифровій трансформації відіграє HR-аналітика. О. Грідін розглядає її як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації, що сприяє комплексному оцінюванню працівників, підвищенню ефективності HR-процесів, зниженню витрат і прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень [2]. У практичному вимірі HR-аналітика дає змогу аналізувати плинність кадрів, результативність рекрутингу, залученість, потреби у навчанні та відповідність компетентностей працівників стратегічним цілям підприємства.

Цифровізація HR-процесів потребує відповідного рівня цифрових компетентностей персоналу та HR-фахівців. O. Litorovych та O. Karyy підкреслюють значення цифрових компетентностей у процесі управління персоналом підприємств і пов'язують їх із соціально-економічним розвитком [4]. Це особливо важливо для підприємств, де цифрові інструменти впроваджуються нерівномірно, а працівники мають різний рівень готовності до роботи з електронними платформами, онлайн-навчанням і цифровими каналами комунікації.

У межах дослідження узагальнено наукові підходи до цифровізації HR-процесів і виокремлено основні напрями її впливу на систему управління персоналом підприємства: автоматизацію кадрового адміністрування, цифровий рекрутинг, електронну адаптацію, онлайн-навчання, цифрове оцінювання результативності, HR-аналітику, внутрішню цифрову комунікацію та розвиток цифрових компетентностей. Узагальнення джерел [1–4] засвідчує, що найбільший управлінський ефект виникає тоді, коли цифрові інструменти інтегруються у кадрову стратегію підприємства.

Для узагальнення взаємозв'язку між кадровими даними, цифровими HR-системами, автоматизацією процесів, HR-аналітикою та управлінськими рішеннями доцільно подати логіку цифровізації HR-процесів у вигляді послідовної схеми:



Процес цифровізації HR-процесів у системі управління персоналом підприємства

Подана схема відображає перехід від фрагментарного ведення кадрової інформації до управління персоналом на основі даних. У такій системі цифрові платформи забезпечують накопичення інформації, автоматизовані сервіси підтримують виконання стандартних процедур, HR-аналітика формує підґрунтя для оцінювання ситуації, а управлінські рішення спрямовуються на підвищення ефективності використання людського капіталу підприємства.

Цифровізація HR-процесів має очевидні переваги, проте її результативність залежить від якості кадрових даних, готовності керівників використовувати аналітичну інформацію, цифрової грамотності працівників, захисту персональних даних, етичності оброблення інформації та узгодженості HR-систем з іншими управлінськими процесами. Без урахування цих умов цифрові інструменти можуть залишитися лише технічним доповненням до традиційних процедур.

Елемент дослідження полягає у систематизації функціональних напрямів цифровізації HR-процесів та визначенні їх управлінського значення. Цифровий рекрутинг скорочує час пошуку кандидатів; електронна адаптація забезпечує стандартизоване входження працівника в організацію; LMS-платформи підтримують безперервне навчання; цифрове оцінювання результативності підвищує прозорість performance

management; HR-аналітика дає змогу виявляти ризики плинності та прогнозувати кадрові потреби; цифрові комунікаційні сервіси підтримують взаємодію в гібридному середовищі.

Цифровізацію HR-процесів доцільно розглядати як інтегрований напрям удосконалення системи управління персоналом підприємства, що поєднує технологічну, аналітичну, організаційну та компетентнісну складові. На відміну від підходу, за якого цифрові рішення сприймаються переважно як засіб автоматизації документообігу, запропоноване розуміння акцентує їх стратегічну роль у підвищенні якості кадрових рішень, розвитку професійного досвіду працівників та посиленні адаптивності підприємства.

У прикладному вимірі це означає необхідність поетапного впровадження цифрових HR-рішень: аудиту кадрових процесів, визначення проблемних зон, вибору цифрових інструментів, підготовки персоналу, інтеграції систем, захисту даних і регулярного оцінювання результативності цифровізації. Для управлінської практики важливим є перехід від ручного виконання кадрових процедур до комплексного управління персоналом на основі цифрових даних, аналітики та взаємопов'язаних HR-процесів.

Ефективність цифровізації HR-процесів має оцінюватися не лише за кількістю впроваджених програмних продуктів, а насамперед за її впливом на якість управління персоналом: скороченням часу рекрутингу, зменшенням адміністративних витрат, підвищенням точності кадрової інформації, покращенням адаптації працівників, результативністю навчання, рівнем залученості персоналу та обґрунтованістю управлінських рішень.

Отже, цифровізація HR-процесів є важливою умовою модернізації системи управління персоналом підприємства. Вона забезпечує автоматизацію кадрових операцій, розвиток HR-аналітики, покращення комунікації, підтримку навчання та підвищення прозорості управлінських рішень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення системи індикаторів оцінювання результативності цифровізації HR-процесів і апробацію відповідних моделей на фактичних даних підприємств різних галузей економіки.

Джерела

1. *Васильєва О. О.* Цифрова трансформація управління персоналом: класифікація технологій та практики впровадження. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 16. С. 89–96. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-16-13.
2. *Грідін О.* HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29.
3. *Мерінова С., Половенко Л.* Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-14.
4. *Litorovych O., Karyy O.* The role of digital competences in the personnel management process of enterprises. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2024. Vol. 8, № 2. P. 209–217. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2024.02.209.

В. М. ПИСЬМАК
здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти,
кафедра публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується масштабними соціальними, економічними та цифровими змінами, що суттєво впливають на систему адміністративного менеджменту. Глобалізація, цифровізація, розвиток інформаційних технологій, поява нових моделей соціальної взаємодії та зростання ролі людського капіталу формують нові підходи до управлінської діяльності. У таких умовах адміністративний менеджмент уже не обмежується лише контролем та координацією діяльності організацій, а перетворюється на гнучку систему управління, орієнтовану на інновації, партнерство та адаптацію до соціальних викликів [1].

Інноваційні трансформації адміністративного менеджменту пов'язані насамперед із цифровою трансформацією управлінських процесів. Використання електронного документообігу, автоматизованих систем управління, цифрових платформ та аналітичних інструментів дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. У сучасних організаціях дедалі ширше застосовуються технології штучного інтелекту, системи моніторингу ефективності діяльності, цифрові комунікації та дистанційні форми управління персоналом. Цифровізація забезпечує швидкість обробки інформації, прозорість адміністративних процедур та підвищення рівня взаємодії між керівниками і працівниками [2].

Особливого значення інноваційні зміни набувають у соціальній сфері, де управління орієнтоване не лише на економічний результат, а й на задоволення суспільних потреб [3]. Нова соціальна діяльність передбачає активну участь громадян, громадських організацій, волонтерських об'єднань та державних структур у вирішенні соціальних проблем. У таких умовах адміністративний менеджмент повинен забезпечувати координацію взаємодії різних суб'єктів соціальної діяльності, створювати ефективні механізми комунікації та підтримувати інноваційні соціальні проєкти [4].

Важливим напрямом трансформації адміністративного менеджменту є розвиток мережевих форм управління. Традиційна ієрархічна модель поступово замінюється горизонтальними зв'язками, партнерськими відносинами та командною взаємодією. Це сприяє швидшому реагуванню на зміни зовнішнього середовища та формуванню гнучких організаційних структур. У сучасному менеджменті дедалі більшої популярності набувають принципи agile-управління, проєктного менеджменту та сервісного підходу. Такі методи дозволяють організаціям адаптуватися до нестабільних умов та забезпечувати високу якість адміністративних і соціальних послуг [5].

Інноваційний адміністративний менеджмент також передбачає зміну ролі керівника. Якщо раніше основною функцією менеджера був контроль виконання завдань, то сьогодні керівник виступає лідером, координатором та мотиватором команди.

У нових соціальних умовах особливого значення набувають комунікативні навички, емоційний інтелект, здатність працювати в кризових ситуаціях та організовувати командну взаємодію [6]. Ефективний керівник повинен не лише приймати управлінські рішення, а й формувати інноваційну корпоративну культуру, стимулювати професійний розвиток працівників та підтримувати атмосферу довіри в колективі.

Одним із ключових чинників інноваційної трансформації адміністративного менеджменту є розвиток соціальних інновацій. Соціальні проєкти, цифрові сервіси, електронне урядування, дистанційні форми надання послуг та інклюзивні механізми управління дозволяють ефективніше вирішувати суспільні проблеми. Особливо актуальними такі зміни стали в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, коли соціальна сфера потребує швидкої адаптації до нових викликів [7]. У цих умовах важливим завданням адміністративного менеджменту є забезпечення стійкості організацій, підтримка соціального партнерства та ефективне використання ресурсів.

Крім того, сучасний адміністративний менеджмент орієнтується на принципи відкритості та прозорості. Використання цифрових платформ, електронних сервісів і систем моніторингу дозволяє забезпечити контроль за діяльністю організацій та підвищити рівень довіри суспільства до управлінських структур. Інноваційні механізми управління сприяють також підвищенню якості соціальних послуг, оптимізації адміністративних процедур та скороченню бюрократичних процесів [8].

Отже, інноваційні трансформації адміністративного менеджменту в умовах нової соціальної діяльності є закономірною відповіддю на сучасні виклики розвитку суспільства. Цифровізація, розвиток соціальних інновацій, мережеві форми управління та орієнтація на людський капітал формують нову модель адміністративного менеджменту, здатну забезпечити ефективне функціонування організацій у динамічному соціальному середовищі. Подальший розвиток адміністративного менеджменту повинен бути спрямований на впровадження інноваційних технологій, удосконалення системи управління персоналом та посилення соціальної відповідальності організацій.

Джерела

1. *Турчіна С., Шпетний В.* Напрями вдосконалення адміністративного менеджменту в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-119.
2. *Левицький В.* Сучасна концепція адміністративного менеджменту організації в системі глобального управління стратегічним розвитком та змінами діяльності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-105.
3. *Шитікова Л., Ярошенко О.* Цифрова трансформація адміністративного менеджменту та публічної служби: модернізація організації праці, проектування та планування робіт. *Економічний простір*. 2025. DOI: 10.30838/EP.209.330-338.
4. *Макарова О.* Інноваційні аспекти багатосуб'єктного управління програмами соціального захисту. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 4(54). С. 77–92. DOI: 10.15407/dse2023.04.077.
5. *Попович В., Новак Т.* Структурно-функціональний простір соціально-управлінських практик в системі менеджменту соціальної роботи. *Social Work and Education*. 2022. № 4. DOI: 10.25128/2520-6230.22.4.2.
6. *Коломієць О., Демиденко Т.* Соціальні проєкти як інструмент впровадження інновацій у соціальній роботі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Педагогіка. Соціальна робота"*. 2023. № 53. С. 61–66. DOI: 10.24144/2524-0609.2023.53.61-66.

7. *Медяник В.* Цифровізація публічного управління в соціальній сфері: адміністративно-правовий вектор трансформації в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2025. № 4. DOI: 10.24144/2788-6018.2025.04.1.37.
8. *Новікова М.* Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка".* 2020. № 16(44).

Н. М. СВІЧКАР
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу

І. Д. ПОРТНЯГІН
магістр з ОНП "Девелопмент нерухомості",
Український державний університет науки і технологій
ННІ "Придніпровська державна академія будівництва та архітектури", м. Дніпро

МАРКЕТИНГОВЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОГО ПРОЄКТУ

Динамічний розвиток ринку нерухомості в умовах сучасних кризових викликів вимагає від девелоперів переходу від хаотичного будівництва до стратегічного управління проєктами. Готельний девелопмент є одним із найскладніших сегментів комерційної нерухомості, де успіх інвестицій напряму залежить від чіткої диференціації об'єкта серед конкурентів. Традиційні рекламні інструменти вже не забезпечують стабільної завантаженості, тому виникає гостра потреба у глибокому методологічному обґрунтуванні маркетингового позиціонування готельного продукту ще на передпроєктній стадії та його інтеграції у загальний життєвий цикл будівництва.

Питання формування маркетингових стратегій у девелопменті комерційної та житлової нерухомості досліджено у працях Н. Верхоглядової, І. Кононової, Є. Морозової [1] та П. Фісуненка [2], які розглядають маркетинг як інструмент капіталізації активів та мінімізації інвестиційних ризиків. Особливості управління брендом нерухомості та специфіку будівельного маркетингу, де продукт на перших етапах існує лише у вигляді концепції, висвітлено О. Струлєвим [3] та М. Гронською [4].

Водночас, особливості маркетингу вже діючих підприємств готельної індустрії та інструменти утримання клієнтів активно вивчаються у сучасних працях К. Бондарчука, О. Кифяка, П. Горішевського [5], Г. Воляник, Н. Марушко [6], Л. Польової та Г. Гуменюк [7]. Проте, питання інтеграції моделей позиціонування готельного продукту безпосередньо в девелоперський процес будівництва та проектування (з урахуванням ДБН та класів наслідків) залишаються недостатньо вивченими, що й обумовило вибір теми дослідження.

Процес розробки маркетингової стратегії передбачає обов'язкове формування моделей позиціонування готельного продукту на конкурентному ринку. Це дозволяє розробнику проєкту чітко виокремити об'єкт серед існуючих пропозицій та сформувати бажаний образ у свідомості цільової аудиторії. У сегменті комерційної

нерухомості позиціонування базується на синергії фізичних характеристик будівлі, якісних параметрів сервісу та емоційного сприйняття бренду, а вибір конкретної моделі безпосередньо залежить від стратегічних цілей девелопера й результатів аналізу конкурентів.

Однією з найбільш поширених у готельній сфері є модель позиціонування за атрибутами та специфічними характеристиками об'єкта. У межах цієї моделі акцент робиться на унікальних технічних рішеннях, архітектурній цінності будівлі або перевагах її локації. Для готельних проєктів це може виражатися у наявності панорамного виду, інтегрованих систем автоматизації приміщень або прямого доступу до ключових транспортних вузлів та ділових центрів міста. Ця модель дозволяє девелоперу обґрунтувати преміальну цінову політику через надання клієнту відчутних фізичних переваг, які важко скопіювати конкурентам.

Модель позиціонування за співвідношенням ціни та якості є критичною для сегментів бюджетних готелів, хостелів та мотелів. Тут основне маркетингове повідомлення фокусується на раціональності вибору та отриманні максимального базового комфорту за оптимальну вартість. Девелоперська стратегія в цьому разі спрямована на оптимізацію корисних площ та впровадження енергоефективних технологій, що дозволяє знизити операційні витрати та запропонувати ринку привабливі тарифи без втрати рентабельності.

Важливою для сучасного готельного ринку є модель позиціонування за цільовою аудиторією або стилем життя. Вона передбачає створення продукту, що відповідає специфічним запитам конкретної групи, наприклад, бізнес-туристів, цифрових кочівників або учасників ділових заходів і корпоративних подій. У цьому контексті маркетингова стратегія диктує архітектурні рішення, як-от обов'язкову наявність коворкінг-зон, конференц-залів або спеціалізованих сервісних блоків, що робить об'єкт вузькопрофільним, але високоефективним у своєму сегменті.

Окрему увагу слід приділити моделі позиціонування за вигодами та рішенням проблем клієнта. Вона базується на пропонуванні не просто місця для ночівлі, а комплексного рішення, наприклад, повного сервісного обслуговування для довгострокового проживання в апарт-готелях. Для девелопера це означає необхідність інтеграції управлінської компанії ще на етапі концепції, щоб маркетингове обіцяння безперебійного сервісу було підкріплене відповідною інфраструктурою об'єкта.

Модель позиціонування відносно конкурентів передбачає свідоме протиставлення об'єкта існуючим лідерам ринку. Це може виражатися у пропонуванні вищого класу наслідків (наприклад, CC2 замість CC1 у локації [8]), кращого рівня інклюзивності або додаткових гарантій безпеки, що в умовах сучасних викликів війни стає вагомим чинником капіталізації девелоперського проєкту. Вибір та комбінація цих моделей дозволяє сформувати унікальну ціннісну пропозицію, що забезпечує стійку конкурентну позицію готелю на всіх етапах його життєвого циклу.

Процес розробки маркетингової стратегії девелоперського проєкту в готельній сфері має циклічний характер і тісно інтегрований у загальний життєвий цикл будівництва, де кожен етап вимагає специфічних інструментів комунікації та аналізу.

На етапі формування концепції (передпроєктна стадія) основним завданням маркетингу є верифікація ідеї через аналіз найбільш ефективного використання земельної ділянки та визначення нормативного типу об'єкта. Саме на цьому етапі закладається фундамент стратегії, оскільки правильна класифікація за ДБН В.2.2-20:2008 [9] та ДСТУ 4527 [10] визначає цільові аудиторії та майбутнє ринкове позиціонування об'єкта. Маркетинговий аналіз на даній стадії дозволяє уникнути критичних помилок у дозвільній документації, які могли б зупинити проєкт у майбутньому.

Етап проєктування та отримання дозвільної документації характеризується переходом до стратегічного планування маркетингового міксу. Юридична прозорість проєкту, зокрема отримання містобудівних умов та обмежень і проходження експертизи за класами наслідків СС2 чи СС3 [8], трансформується в інструмент формування довіри ринку. Маркетингові повідомлення на цій стадії фокусуються на надійності девелопера та безпеці майбутнього активу, що є критичним для залучення ранніх інвестицій.

Стадія безпосереднього будівництва передбачає активну фазу просування, відому як передпусковий маркетинг. У цей період формується бренд готелю, створюється його цифрова присутність та ведеться активна комунікація щодо ходу робіт. Наявність дозвільних документів на початок робіт дозволяє девелоперу відкрито демонструвати проєкт професійним спільнотам та потенційним операторам.

Завершальний етап — введення об'єкта в експлуатацію — є кульмінацією маркетингової стратегії, коли теоретичні моделі позиціонування втілюються у реальний сервісний продукт. Отримання сертифіката відповідності стає фінальним маркетинговим аргументом, що підтверджує виконання всіх обіцянок девелопера перед ринком. Успішне проходження цього етапу дозволяє перейти від маркетингу будівництва до операційного маркетингу готельних послуг, забезпечуючи капіталізацію створеного об'єкта нерухомості.

Отже, маркетингове позиціонування в готельному девелопменті є не просто інструментом просування, а методологічною основою для прийняття архітектурних, інженерних та юридичних рішень. Обґрунтовано, що вибір конкретної моделі позиціонування безпосередньо диктує параметри проєктування та обсяг інвестицій. Доведено, що розробка маркетингової стратегії є наскрізним процесом, інтегрованим у життєвий цикл будівництва — від передпроєктної стадії (верифікація за ДБН) до введення в експлуатацію. Синергія маркетингових моделей із технічними параметрами об'єкта (зокрема, класами наслідків СС2/СС3 та вимогами інклютивності) дозволяє девелоперу мінімізувати інвестиційні ризики, забезпечити юридичну надійність і максимізувати капіталізацію готельного бізнесу в кризових умовах ринку.

Джерела

1. *Верхоглядова Н. І., Кононова І. В., Морозова Є. П.* Маркетингові стратегії ринку нерухомості. *Інтернаука. Серія "Економічні науки"*. 2024. № 3 (83). Т. 2. С. 27–34. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9860.
2. *Фісуненко П. А., Подрєз В. С., Спиридоненков В. А.* Маркетинг в девелоперській діяльності: особливості в умовах цифрової економіки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія "Економіка і управління"*. 2024. Т. 35 (74). № 4. С. 81–87. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-13.
3. *Струлєв О. О.* Специфічні характеристики нерухомості як товару промислового ринку. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2010. С. 198–201. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/36_kpi_2010_7.pdf.
4. *Гронська М. В.* Особливості маркетингової діяльності будівельного підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 28–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_9_8.
5. *Бондарчук К. П., Кифяк О. В., Горішевський П. А.* Аналіз взаємодії маркетингу й обслуговування клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі України. *Академічні візії*. 2024. № 30. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10960104.
6. *Воляник Г. М., Марушко Н. С.* Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122.

7. *Польова Л., Гуменюк Г.* Інтернет-маркетинг в готельній сфері. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 2 (30). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2(30)-403-414.
8. ДСТУ 8855:2019. Будівлі та споруди. Визначення класу наслідків (відповідальності). Київ: ДП "УкрНДНЦ", 2019. 17 с.
9. ДБН В.2.2-20:2008. Будинки і споруди. Готелі: Державний будівельний норматив України. Київ: Мінрегіонбуд України, 2009. 61 с.
10. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення: Державний стандарт України. Київ: Держспоживстандарт України, 2006. 30 с.

Г. Є. ПРІДИБА
здобувач 4 курсу, НУХТ
ORCID 0009-0000-9112-8656

СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ У ТОВАРНІЙ ПОЛІТИЦІ ТОВ "ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА" НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

У сучасних умовах глобалізації товарна політика підприємств виходить за межі національних ринків і стає ключовим інструментом інтеграції у світову економіку. Стратегічні рішення у цій сфері визначають не лише комерційний успіх окремих компаній, але й конкурентоспроможність національних економік. Вони формуються на основі поєднання класичних теорій міжнародної торгівлі, сучасних концепцій маркетингу та інституційних регуляторів, що діють у глобальному середовищі.

Стратегічні рішення у товарній політиці на міжнародному ринку ґрунтуються на трьох ключових теоретичних підходах: конкурентних перевагах, інституційних регуляторах та системній інтеграції. Вони визначають, як підприємство формує унікальність продукту, адаптується до глобальних стандартів і вибудовує комплексну стратегію розвитку.

Управління товарною політикою на міжнародному ринку потребує використання різних теоретичних моделей, які дозволяють підприємствам приймати стратегічні рішення з урахуванням життєвого циклу продукту, особливостей цільових ринків, дилеми між стандартизацією та адаптацією, а також можливостей партнерства. Ці моделі формують концептуальну основу для розробки ефективних стратегій, що забезпечують конкурентоспроможність та стійкість бізнесу.

Концепція життєвого циклу товару, демонструє, що стратегічні рішення змінюються залежно від стадії розвитку продукту: вихід на ринок, зростання, зрілість та спад. На кожному етапі підприємство має адаптувати маркетингову та виробничу політику, щоб максимально використати потенціал продукту. Наприклад, на стадії зростання ключовим є розширення ринкової частки, тоді як на стадії зрілості — підтримання лояльності споживачів [6,7].

Міжнародна сегментація орієнтує підприємства на вибір цільових ринків з урахуванням культурних, економічних та соціальних особливостей. Вона дозволяє визначити найбільш перспективні сегменти та адаптувати товарну політику відповідно до специфіки споживчої поведінки. Такий підхід забезпечує ефективність виходу на нові ринки та мінімізує ризики невідповідності продукту локальним очікуванням [5].

Дилема між адаптацією та стандартизацією товарної політики є однією з ключових у міжнародному маркетингу. З одного боку, стандартизація дозволяє знизити витрати та забезпечити єдиний корпоративний імідж. З іншого — адаптація враховує культурні та регуляторні особливості конкретних ринків. Оптимальне рішення часто полягає у комбінованому підході, коли базова стратегія залишається стандартизованою, але окремі елементи (упаковка, комунікація, сервіс) адаптуються до локальних умов [3].

Стратегічні альянси підкреслюють значення партнерства у розширенні ринкових можливостей та зниженні ризиків. Співпраця з міжнародними компаніями дозволяє отримати доступ до нових технологій, логістичних ресурсів та каналів збуту. Альянси стають інструментом диверсифікації та забезпечують підприємствам гнучкість у реагуванні на глобальні виклики [1].

У сучасному міжнародному бізнесі стратегічні фактори товарної політики визначають здатність підприємства адаптуватися до глобальних викликів та утримувати конкурентні позиції. Вони охоплюють як економічні, так і соціокультурні аспекти, формуючи багатовимірну основу для прийняття управлінських рішень.

Глобалізація ринків зумовлює необхідність адаптації товарів до культурних, економічних та політичних особливостей різних країн. Це означає, що підприємства повинні враховувати локальні споживчі переваги, регуляторні вимоги та специфіку бізнес-середовища. Такий підхід забезпечує релевантність продукту у різних контекстах і сприяє розширенню ринкових можливостей [3].

Інновації виступають ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності, оскільки дозволяють підприємствам створювати нову цінність для споживачів та швидко реагувати на зміни ринкових умов. Впровадження технологічних рішень, модернізація виробництва та розвиток нових бізнес-моделей формують основу стратегічної стійкості компаній.

Формування ефективної цінової стратегії передбачає баланс між витратами виробництва та сприйняттям цінності продукту споживачами. Цінова політика має враховувати як економічні можливості цільових ринків, так і психологічні аспекти споживчої поведінки. Це дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення "ціна – якість" та підтримувати конкурентні позиції.

Ефективність виходу на нові ринки значною мірою залежить від логістичних можливостей підприємства. Розвинена інфраструктура постачання, доступ до транспортних коридорів та оптимізація ланцюгів поставок забезпечують своєчасність і надійність доставки продукції. Логістика стає стратегічним інструментом, що визначає швидкість реакції компанії на зміни попиту.

Імідж і бренд перетворюються на стратегічні активи, які формують довіру та лояльність споживачів. Вони виступають не лише маркетинговим інструментом, але й соціально-економічним чинником, що впливає на позиціонування країни-виробника у глобальній економіці. Сильний бренд забезпечує довгострокову конкурентну перевагу та підвищує цінність продукту на міжнародному ринку [1; 4].

Вихід українських виробників харчової продукції на міжнародні ринки потребує не лише якісної продукції, але й продуманої товарної політики, яка враховує глобальні тенденції, культурні особливості та інституційні вимоги. Для ТОВ "Пивоварня Зіберта" стратегічні рішення у цій сфері є ключовим чинником формування конкурентних переваг та довгострокової стійкості (див. табл.).

Для ТОВ "Пивоварня Зіберта" у сфері товарної політики на міжнародному ринку можемо запропонувати диверсифікацію продуктового портфеля, адаптацію до міжнародних стандартів, гнучку цінову стратегію, оптимізацію логістики та формуван-

Стратегічні рішення для ТОВ "Пивоварня Зіберта" для посилення позицій на міжнародному ринку

Стратегічний напрям	Рекомендація	Практичне значення
Диверсифікація продуктового портфеля	Розширити лінійку безалкогольних, низькокалорійних та крафтових сортів пива.	Відповідність глобальним трендам здорового способу життя, залучення нових сегментів споживачів.
Адаптація до міжнародних стандартів	Забезпечити сертифікацію продукції за нормами ЄС та ISO, впровадити систему контролю якості.	Легітимність експорту, доступ до нових ринків, відповідність вимогам торговельних мереж.
Цінова стратегія та сегментація	Диференціювати цінову політику залежно від економічних можливостей цільових ринків.	Оптимальне співвідношення «ціна–якість», формування преміальних і базових лінійок.
Логістика та операційна ефективність	Оптимізувати ланцюги постачання, використовувати мультимодальні перевезення, впроваджувати енергоефективні технології.	Зниження собівартості, підвищення швидкості та надійності доставки продукції.
Формування бренду та іміджу	Позиціонувати "Zibert" як бренд із європейськими традиціями пивоваріння, застосовувати ESG-підходи.	Підвищення довіри споживачів, довгострокова конкурентна перевага, позитивний імідж країни-виробника.
Стратегічні альянси	Розвивати партнерство з міжнародними дистриб'юторами та торговельними мережами.	Розширення ринкових можливостей, зниження ризиків виходу на нові ринки.

Джерело: розроблено автором.

ня сильного бренду. Реалізація цих стратегічних рішень дозволить підприємству не лише закріпитися на зовнішніх ринках, але й стати конкурентоспроможним гравцем у глобальній пивоварній індустрії.

Теоретичні моделі прийняття стратегічних рішень у товарній політиці відображають багатовимірність процесів управління на міжнародному ринку. Вони дозволяють підприємствам враховувати життєвий цикл продукту, специфіку цільових ринків, баланс між стандартизацією та адаптацією, а також переваги партнерства. Використання цих моделей забезпечує комплексність стратегічних рішень та формує основу для довгострокової конкурентоспроможності.

Джерела

1. *Cavusgil S. T., Knight G., Riesenberger J. R.* International Business: The New Realities. 4th ed. Pearson, 2017. 619 p.
2. *Czinkota M. R., Ronkainen I. A.* International Marketing. 11th ed. Cengage Learning, 2013. 720 p.
3. *Hollensen S.* Global Marketing. 8th ed. Pearson Education, 2020. 872 p.
4. *Kotabe M., Helsen K.* Global Marketing Management. 8th ed. Wiley, 2020. 624 p.
5. *Kotler P., Keller K.* Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016. 832 p.
6. *Герасимчук В. Г.* Маркетинг: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2019. 432 с.
7. *Шульц Г.* Стратегічний менеджмент у міжнародному бізнесі. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 356 с.

Науковий керівник: **О. В. Шереметинська**,
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту НУХТ

М. К. РИВАЙ
здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти,
кафедра публічного управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах суспільного та економічного розвитку ефективність функціонування будь-якої організації значною мірою визначається рівнем і якістю управління людськими ресурсами. Працівники виступають ключовим елементом у забезпеченні реалізації стратегічних завдань, стимулюванні інноваційного розвитку та підтриманні конкурентоспроможності підприємств, установ і організацій. З огляду на глобальні процеси цифровізації, інтенсифікацію глобалізації та динамічні трансформації ринку праці, традиційні підходи до управління персоналом вже не відповідають сучасним потребам і дедалі більше втрачають свою результативність. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба в запровадженні інноваційних стратегій взаємодії з кадрами [1].

Сьогодні організації активно інтегрують сучасні технології, впроваджують цифрові системи управління, застосовують гнучкі методи організації трудового процесу, а також пропонують прогресивні форми мотивації та сприяють професійному зростанню працівників. Інноваційний підхід до управління персоналом забезпечує формування продуктивних робочих команд, оптимізацію трудових процесів і сприяє ефективній адаптації організації до викликів сучасного світу[2].

Інноваційне управління персоналом являє собою комплекс сучасних методів, технологій і управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності праці працівників та розвиток людського потенціалу організації. Головна мета такого підходу полягає у створенні умов, які дозволяють максимально реалізувати професійні здібності співробітників і забезпечити їхню мотивацію для досягнення високих результатів [3].

На відміну від традиційних підходів до управління кадрами, інноваційна система робить акцент не тільки на контролі трудової діяльності, але й на особистісному розвитку працівників. Вона спрямована на підтримання психологічного комфорту та формування позитивного соціально-психологічного клімату в команді.

Ключовими елементами такого підходу є цифровізація процесів управління персоналом, автоматизація кадрового обліку, впровадження сучасних мотиваційних програм, розвиток корпоративної культури, запровадження гнучких форм організації праці та організація професійного навчання й розвитку працівників [4]. Одним із ключових напрямів у сучасному HR-менеджменті є процес цифровізації. Використання інформаційних технологій суттєво спрощує управління персоналом і сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів. Сьогодні організації активно впроваджують електронний документообіг, автоматизовані системи обліку кадрів, онлайн-платформи для навчання співробітників, програми оцінювання ефективності роботи персоналу та цифрові засоби комунікації [5].

Особливу популярність здобувають HRM-системи, які дозволяють автоматизувати такі задачі, як підбір персоналу, адаптація нових працівників, планування робочого часу та аналіз продуктивності. Впровадження цифрових інструментів дає змогу скоротити витрати часу, зменшити кількість помилок і забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень.

Розвиток дистанційної роботи також став вагомим чинником формування інноваційних підходів до управління персоналом. Після пандемії COVID-19 та в умовах нових соціально-економічних викликів багато компаній перейшли на змішаний або повністю дистанційний формат роботи. Це створило потребу у впровадженні нових способів організації праці, моніторингу результатів діяльності та утримання ефективної комунікації між членами команди [6].

Ефективна мотивація працівників є одним із ключових чинників забезпечення успішної діяльності організації. У сучасних умовах господарювання роботодавці дедалі частіше використовують комбіновані підходи до стимулювання, що включають як матеріальні, так і нематеріальні важелі впливу.

До актуальних методів стимулювання належать створення можливостей для професійного та кар'єрного зростання, запровадження гнучких графіків роботи, організація дистанційної зайнятості, впровадження системи бонусів та премій, програми корпоративного навчання, надання психологічної підтримки, а також забезпечення комфортних умов праці [4].Особливу увагу слід приділяти індивідуалізованому підходу до мотивації персоналу. Адже представники різних вікових груп та професійних сфер мають унікальні потреби й очікування від робочого процесу. Це зобов'язує сучасних менеджерів враховувати специфічні характеристики кожного працівника, створюючи передумови для його професійної самореалізації.

Окрім того, особлива роль у формуванні високого рівня трудової мотивації належить засобам морального стимулювання. Визнання досягнень співробітників, заохочення ініціативності, а також залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень позитивно позначаються на їхній задоволеності працею, одночасно сприяючи підвищенню загальної продуктивності діяльності організації [2].

Корпоративна культура є ключовим аспектом сучасного управління персоналом. Вона охоплює сукупність цінностей, норм поведінки, традицій і принципів взаємодії, що формуються всередині організації.

Міцна корпоративна культура сприяє створенню позитивного іміджу компанії, зміцненню довіри між співробітниками, покращенню командної роботи, мінімізації конфліктів у колективі та підвищенню лояльності працівників.У сучасних компаніях все більше уваги приділяється формуванню доброзичливого психологічного клімату. Заохочення відкритої комунікації, взаємоповаги й співробітництва позитивно впливає на загальну ефективність роботи команди [7].

У сучасних реаліях дедалі більшого значення набувають гнучкі підходи до управління персоналом, зокрема концепція Agile HR. Ця концепція базується на здатності організацій оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до потреб співробітників [8].

Гнучкі методи управління характеризуються запровадженням командної форми роботи, прискореним ухваленням рішень, поглибленою взаємодією між працівниками, чіткою орієнтацією на досягнення результатів, а також постійним розвитком професійних компетентностей.Застосування підходів Agile сприяє підвищенню адаптивності організацій, оптимізації комунікаційних процесів та забезпеченню ефективного впровадження інноваційних проєктів, що дозволяє підприємствам краще відповідати сучасним викликам.

Особливого значення набуває розвиток корпоративної культури в умовах дистанційної роботи, коли працівники можуть втрачати відчуття згуртованості. Для подолання цих викликів організації активно впроваджують онлайн-зустрічі, тренінги, корпоративні заходи та програми підтримки персона Інноваційні підходи в управлінні персоналом стали ключовим чинником для забезпечення ефективного функціонування сучасних організацій. Активне використання цифрових технологій, прогресивних методів мотивації, гнучких моделей організації праці та посилення корпоративної культури сприяє зростанню продуктивності та підвищенню конкурентоспроможності компаній.

Сучасний HR-менеджмент зосереджений не лише на оптимізації роботи персоналу, але й на розвитку їхнього потенціалу, створенні комфортних умов для роботи та підтриманні позитивного психологічного клімату в колективі. Інтеграція інноваційних підходів дає можливість організаціям оперативно реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов і забезпечувати стале зростання у швидкоплинному світі.лу, спрямовані на збереження єдності колективу.

Джерела

1. *Балабанова Л. В.* Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019.
2. *Виноградський М. Д.* Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020.
3. *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018.
4. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2017.
5. *Грішнова О. А.* Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2016.
6. *Дороніна М. С.* Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2019.
7. *Скібіцька Л. І.* Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021.
8. *Єськов О. Л.* Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018.

Д. С. САХНО

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
https://orcid.org/0009-0007-0393-2662

РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Залізничний транспорт є однією з базових складових транспортної системи України, що забезпечує вантажні й пасажирські перевезення, функціонування промислових ланцюгів, експортну логістику, мобільність населення та стійкість економіки в умовах воєнних і повоєнних викликів. Водночас підприємства залізничного

транспорту працюють за умов високої зношеності основних фондів, потреби у відновленні пошкодженої інфраструктури, обмеженості власних фінансових ресурсів, необхідності цифрової трансформації та інтеграції до європейського транспортного простору. За таких обставин інноваційний розвиток галузі безпосередньо залежить від наявності дієвого інвестиційного забезпечення, здатного підтримувати не лише поточне функціонування, а й довгострокове оновлення інфраструктури, рухомого складу, технологій управління та логістичних сервісів.

Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту доцільно розглядати як систему фінансових, організаційних, управлінських та інституційних умов, що забезпечують залучення, розподіл і результативне використання ресурсів для модернізації виробничо-технічної бази, впровадження нових технологій, підвищення енергоефективності, безпеки, якості послуг і конкурентоспроможності перевезень. Його зміст не обмежується фінансуванням окремих капітальних витрат, оскільки інноваційне оновлення потребує узгодження інвестиційних рішень зі стратегічними цілями підприємств, станом інфраструктури, потребами клієнтів, вимогами безпеки, цифровими змінами та можливостями державного, корпоративного й партнерського фінансування.

У науковій літературі інноваційно-інвестиційний розвиток залізничного транспорту розглядається як комплексний процес, що потребує системи показників, здатних відображати не лише обсяги витрат, а й ефективність управлінських рішень. М. Башмаков і М. Міщенко обґрунтовують необхідність формування системи показників управління інноваційно-інвестиційним розвитком залізничного транспорту та пов'язують її з оцінюванням витрат, ефективності, конкурентоспроможності й результативності розвитку [1]. Такий підхід є важливим для інвестиційного забезпечення, оскільки дає змогу перейти від фрагментарного фінансування окремих заходів до оцінювання їх впливу на загальну ефективність залізничних підприємств.

Важливим змістовим орієнтиром є визначення пріоритетних напрямів інноваційних перетворень. О. Кірдіна, О. Зоріна та О. Стешенко акцентують увагу на необхідності інноваційної модернізації процесів і діяльності підприємств залізничного транспорту з урахуванням глобальних трансформацій галузі, цифрових та екологічних інновацій, а також потреб повоєнного відновлення економіки України [2]. У дослідженні Г. Обруч і М. Челомбітько пріоритетами інноваційної модернізації визначено розвиток високошвидкісної мережі, виробництво швидкісного рухомого складу, застосування енергоефективних зелених технологій, електрифікацію залізничної мережі, альтернативні джерела живлення та реалізацію міжнародних інфраструктурних проєктів [3]. Отже, інвестиційне забезпечення має бути спрямоване на ті напрями, які здатні створювати довгостроковий технологічний, економічний і логістичний ефект.

Методичний аспект оцінювання інноваційної діяльності залізничного транспорту розкрито у праці Т. Полішко та А. Костюк. Автори обґрунтовують потребу в удосконаленні економічної оцінки інноваційної діяльності та використанні системи показників, що характеризують результати впровадження інновацій [4]. Для дослідження інвестиційного забезпечення це має принципове значення, оскільки інвестиції в інновації повинні оцінюватися не лише за обсягом вкладених коштів, а й за їх впливом на продуктивність, якість транспортних послуг, енергоефективність, безпеку, швидкість перевезень, цифровізацію управління та здатність підприємств до технологічного оновлення.

Офіційні нормативні матеріали підтверджують практичну значущість інвестиційного програмування для підприємств залізничного транспорту. Постановою

НКРЕКП від 10.01.2024 № 23 було схвалено Інвестиційну програму з розподілу електричної енергії АТ “Укрзалізниця” на 2024 рік у сумі 424 307 тис. грн без ПДВ, а подальшими змінами до постанови її обсяг було збільшено до 615 313 тис. грн [5]. Наведені дані свідчать, що інвестиційне забезпечення залізничної галузі має не лише поточний експлуатаційний, а й стратегічний модернізаційний характер, оскільки спрямовується на підтримання функціонування критичної інфраструктури та створення передумов для її технологічного оновлення. Цей приклад не охоплює всю інвестиційну діяльність підприємства, однак демонструє важливість планового, регуляторно визначеного фінансування інфраструктурних заходів, пов’язаних із надійністю, енергетичною складовою та технічною модернізацією залізничного комплексу.

У межах дослідження узагальнено наукові підходи та офіційні дані щодо інвестиційного програмування АТ “Укрзалізниця”, що дало змогу виокремити основні напрями інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту: *інфраструктурний, техніко-технологічний, цифровий, енергоефективний, логістичний і безпековий.*

З метою прикладного узагальнення доцільно систематизувати ключові проблеми інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту, відповідні напрями інвестиційного забезпечення, можливі шляхи їх вирішення та очікувані економіко-управлінські результати.

Систематизація проблем і напрямів інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту

Проблемний блок	**Прояв проблеми**	**Інвестиційний напрям**	**Шляхи вирішення**	**Очікуваний економіко-управлінський результат**
1	2	3	4	5
Інфраструктурна зношеність	Недостатня пропускна спроможність, потреба в модернізації колій, станцій, енергетичних об’єктів і термінальної інфраструктури	Інфраструктурний	Спрямування інвестицій на модернізацію колійної, станційної, енергетичної та термінальної інфраструктури з урахуванням пріоритетів інноваційних перетворень [2; 3]	Підвищення надійності перевезень, стійкості транспортної системи та якості інфраструктурного обслуговування
Техніко-технологічне відставання	Застарілість рухомого складу, ремонтної бази, виробничих технологій і систем технічного обслуговування	Техніко-технологічний	Оновлення рухомого складу, ремонтних потужностей, технологій обслуговування та впровадження системи показників управління інноваційно-інвестиційним розвитком [1]	Зменшення експлуатаційних витрат, підвищення продуктивності та якості транспортних послуг
Недостатній рівень цифровізації	Обмежена автоматизація управління перевезеннями, недостатній розвиток цифрових логістичних сервісів та інформаційних платформ	Цифровий	Інвестування в автоматизовані системи управління, електронний документообіг, цифрові сервіси, інформаційні платформи та клієнтоорієнтовані логістичні рішення [2]	Підвищення прозорості управління, швидкості прийняття рішень, якості сервісу та ефективності логістичних процесів

Закінчення табл.

1	2	3	4	5
Висока енергоємність перевезень	Значні витрати на енергоресурси, потреба в електрифікації та впровадженні енергоефективних технологій	Енергоефективний	Реалізація інвестиційних заходів з електрифікації, впровадження зелених технологій, альтернативних джерел живлення та модернізації енергетичної інфраструктури [3; 5]	Оптимізація енергетичних витрат, підвищення енергетичної надійності та екологічної відповідальності підприємств
Недостатня інтегрованість у сучасні логістичні системи	Обмежений розвиток мультимодальних перевезень, міжнародних транспортних коридорів і сервісної інтеграції	Логістичний	Інвестування в мультимодальну інфраструктуру, логістичні сервіси, міжнародні транспортні коридори та інтеграцію залізничного транспорту до сучасних транспортно-логістичних систем [2; 3]	Підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту та посилення його ролі в економічних ланцюгах
Технологічні та безпекові ризики	Ризики обстрілів, аварійності, перебоїв у роботі інфраструктури, кіберзагроз і втрат від технологічних збоїв	Безпековий	Впровадження систем моніторингу стану інфраструктури, технологій безпеки руху, кіберзахисту, управління ризиками та оцінювання результативності інновацій [4]	Зниження технологічних ризиків, підвищення безпеки руху та стабільності функціонування залізничних підприємств

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1–5].

Подана систематизація свідчить, що інвестиційне забезпечення має бути спрямоване не лише на підтримання поточного функціонування залізничних підприємств, а й на їх цільове інноваційне оновлення за інфраструктурним, техніко-технологічним, цифровим, енергоефективним, логістичним і безпековим напрямами. Саме поєднання цих напрямів дає змогу сформувати комплексний підхід до модернізації залізничного транспорту, підвищити ефективність використання інвестиційних ресурсів і посилити стійкість підприємств галузі в умовах сучасних економічних викликів.

Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту доцільно трактувати як багатокомпонентну систему, що охоплює залучення ресурсів, визначення інвестиційних пріоритетів, оцінювання результативності інновацій, формування портфеля модернізаційних проєктів і контроль їх реалізації. На відміну від підходу, за якого інвестиції розглядаються переважно як джерело покриття поточних потреб, запропоноване розуміння акцентує їх стратегічну роль у відновленні, технологічному оновленні та підвищенні конкурентоспроможності залізничних підприємств. Такий підхід може застосовуватися під час формування інвестиційних програм, розроблення стратегій інноваційної модернізації, обґрунтування пріоритетів капітальних вкладень, оцінювання ефективності інноваційних проєктів і вибору джерел фінансування. Для управлінської практики це означає перехід від розрізненого фінансування окремих ремонтних чи технічних заходів до комплексного інвестиційного забезпечення, яке узгоджує інфраструктурні, технологічні, цифрові, енергоефективні, логістичні та безпекові напрями розвитку. Відтак інноваційний розвиток має оцінюватися не лише за обсягами освоєних інвестицій, а й за результатами їх використання: зростанням пропускної спроможності, скорочен-

ням витрат, підвищенням якості послуг, посиленням безпеки, зменшенням енергоємності та інтеграцією до європейської транспортної системи.

Отже, інвестиційне забезпечення є ключовою передумовою інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту, оскільки створює ресурсну основу для модернізації інфраструктури, оновлення рухомого складу, цифровізації управління, впровадження енергоефективних технологій і підвищення безпеки перевезень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення системи кількісних індикаторів оцінювання результативності інвестиційного забезпечення та апробацію відповідної моделі на фактичних даних підприємств залізничного транспорту України.

Джерела

1. *Башмаков М. С., Міщенко М. І.* Обґрунтування системи показників управління інноваційно-інвестиційним розвитком залізничного транспорту. *Review of Transport Economics and Management*. 2022. № 8(24). С. 81–88. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2022/277407.
2. *Кірдіна О. Г., Зоріна О. І., Стешенко О. Д.* Пріоритетні вектори реалізації інноваційних перетворень на залізничному транспорті України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 159–166. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.86.310096.
3. *Обруч Г. В., Челомбітько М. Д.* Пріоритетні напрями інноваційної модернізації підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 155–167. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.88.324953.
4. *Полішко Т. В., Костюк А. В.* Методичні підходи до економічної оцінки інноваційної діяльності залізничного транспорту. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. № 11(27). С. 65–68. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2024/309748.
5. Про схвалення Інвестиційної програми АТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ" на 2024 рік : постанова НКРЕКП від 10.01.2024 № 23. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0023874-24 (дата звернення: 17.05.2026).

Н. І. ТІМКО

д-р філософії в галузі економіки,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ESG-ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Актуальність дослідження визначається посиленням євроінтеграційних процесів України та необхідністю гармонізації національної фінансової системи з європейськими підходами до сталого розвитку, закріпленими у корпоративній звітності сталого розвитку (CSRD) та таксономії сталих інвестицій ЄС [2; 8; 9]. У цих умовах ESG-фінансування набуває статусу ключового інструменту трансформації корпоративного управління та залучення інвестицій.

Метою дослідження є обґрунтування ролі ESG-фінансування як інноваційного інструменту трансформації корпоративного менеджменту та визначення особливос-

тей його впровадження в Україні в умовах євроінтеграції, зростання вимог до сталого розвитку та необхідності післявоєнного відновлення економіки.

Зростання значущості сталого фінансування (sustainable finance) зумовлює перехід від традиційної моделі оцінювання підприємств до інтегрованої системи, що враховує не лише фінансові, а й екологічні, соціальні та управлінські параметри діяльності відповідно до міжнародних стандартів GRI та TCFD [4; 10]. Це формує нову парадигму корпоративного менеджменту, орієнтовану на довгострокову стійкість, відповідальність та прозорість.

Додатковим чинником є необхідність післявоєнного відновлення економіки України, що вимагає мобілізації інвестиційних ресурсів на основі принципів сталого розвитку. У цьому контексті ESG-фінансування виступає інструментом мобілізації ресурсів для відбудови економіки на засадах ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Не менш важливим є зростаючий запит з боку міжнародних інвесторів до ESG-прозорості бізнесу, що безпосередньо впливає на доступ українських підприємств до глобальних фінансових ринків. Відповідно, інтеграція ESG-принципів у корпоративне управління стає необхідною умовою підвищення інвестиційної привабливості та зниження ризиків для міжнародних інвесторів [1; 3].

ESG-фінансування є сучасним механізмом розподілу та залучення капіталу, що базується на врахуванні не лише фінансових показників, а й нефінансових факторів діяльності підприємств, включаючи екологічні, соціальні та управлінські критерії.

Екологічна складова (E) відображає вплив підприємства на довкілля, включаючи викиди, енергоефективність та ресурсне використання. Соціальна складова (S) охоплює трудові відносини, розвиток людського капіталу та взаємодію із суспільством. Управлінська складова (G) характеризує якість корпоративного управління, прозорість, захист прав інвесторів та антикорупційні практики [4; 5; 10].

Впровадження ESG в Україні має трансформаційний характер і супроводжується низкою як структурних обмежень, так і впливом воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Зокрема, відзначається недостатній розвиток ESG-інфраструктури, що проявляється у відсутності уніфікованих підходів до нефінансової звітності, обмеженій практиці розкриття ESG-показників та недостатній імплементації міжнародних стандартів (GRI, TCFD, CSRD), що ускладнює порівнянність корпоративних показників [4; 10]. Крім того, значна частина українських підприємств орієнтується на короткострокове виживання в умовах воєнних ризиків, що зменшує пріоритетність ESG-ініціатив [1]. У результаті ESG-компонента часто сприймається як другорядна, а не стратегічна складова розвитку. Водночас міжнародні фінансові інституції, зокрема European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) та International Finance Corporation (IFC), виступають ключовими драйверами впровадження ESG-підходів через фінансування проєктів сталого розвитку, впровадження екологічних та соціальних стандартів у корпоративне управління українських підприємств [3; 5].

На рівні фінансового сектору України спостерігається поступова інтеграція ESG-ризик-менеджменту, що підтримується стратегією National Bank of Ukraine, яка орієнтована на підвищення стабільності та сталості фінансової системи, зокрема через запровадження підходів до оцінки ESG-ризиків при кредитуванні та формування політик сталого фінансування [7].

Нарешті, суттєвим фактором є вплив воєнних ризиків на інвестиційну привабливість України, що ускладнює доступ до приватного капіталу, але одночасно посилює роль ESG-підходів як інструменту підвищення довіри інвесторів. У цьому контексті ESG виступає не лише як вимога міжнародних партнерів, але і як механізм зниження інвестиційних ризиків та відновлення економіки на засадах сталості [2; 4].

Таким чином, впровадження ESG в Україні має перехідний характер: від фрагментарних практик до системної інтеграції у фінансовий та корпоративний менеджмент під впливом євроінтеграції та міжнародних фінансових інституцій.

ESG-фінансування виступає важливим каталізатором трансформації сучасного корпоративного менеджменту, змінюючи підходи до управління підприємствами, формування стратегій розвитку та оцінювання їх ефективності.

По-перше, відбувається зміна підходів до корпоративного управління, що полягає у переході до більш комплексної системи, яка враховує екологічні, соціальні та управлінські фактори. Це підсилює прозорість прийняття рішень та підзвітність менеджменту перед інвесторами і суспільством.

По-друге, спостерігається інтеграція ESG-принципів у стратегічне планування підприємств, що передбачає включення цілей сталого розвитку у довгострокові корпоративні стратегії. У результаті ESG-фактори стають невід'ємною складовою формування конкурентних переваг та інвестиційної привабливості бізнесу.

По-третє, відбувається трансформація системи фінансового контролінгу, яка поступово виходить за межі оцінки виключно фінансових показників. Сучасний підхід передбачає врахування ESG-метрик, зокрема рівня екологічного впливу, соціальної відповідальності та якості корпоративного управління, що дозволяє більш комплексно оцінювати ефективність діяльності підприємства.

По-четверте, формується ESG-ризик-менеджмент як новий елемент системи управління ризиками, що охоплює ідентифікацію та мінімізацію екологічних, соціальних і регуляторних ризиків. Це особливо актуально в умовах нестабільного зовнішнього середовища та зростаючих вимог до сталого розвитку.

По-п'яте, ESG-підхід суттєво впливає на маркетингову діяльність підприємств, оскільки підвищує рівень довіри до бренду, формує позитивну репутацію та зміцнює інвестиційну привабливість. У сучасних умовах ESG-компонента стає важливим елементом позиціонування компанії на ринку та формування її довгострокової конкурентної переваги.

Практичне значення впровадження ESG-фінансування полягає у його здатності формувати нові умови функціонування підприємств та підвищувати їхню інвестиційну привабливість у глобальному економічному середовищі.

По-перше, ESG-підхід сприяє розширенню доступу українських підприємств до міжнародного капіталу, оскільки дедалі більше інституційних інвесторів та фінансових організацій орієнтуються на ESG-критерії при ухваленні інвестиційних рішень. Це відкриває можливості залучення довгострокових інвестицій на більш вигідних умовах.

По-друге, впровадження ESG-принципів забезпечує зниження інвестиційних ризиків, оскільки врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів дозволяє більш комплексно оцінювати потенційні загрози для бізнесу та мінімізувати їх вплив на фінансову стабільність підприємств.

По-третє, ESG-фінансування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оскільки інтеграція принципів сталого розвитку у корпоративне управління підсилює ефективність бізнес-моделі, покращує операційні процеси та формує довгострокові конкурентні переваги.

По-четверте, важливим результатом є формування довіри до українського бізнесу з боку міжнародних партнерів, інвесторів і споживачів. Прозорість діяльності, дотримання ESG-стандартів та відповідальне управління сприяють покращенню репутації підприємств і зміцненню їх позицій на глобальних ринках.

Джерела

1. *Волкова Н., Мехтієв Р., Попадін Є.* Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-10.
2. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj (дата звернення: 20.05.2026).
3. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). *Green Economy Transition approach and reports*. URL: https://www.ebrd.com (дата звернення: 20.05.2026).
4. Global Reporting Initiative (GRI). *GRI Standards*. URL: https://www.globalreporting.org/standards/ (дата звернення: 20.05.2026).
5. International Finance Corporation (IFC). *Performance Standards on Environmental and Social Sustainability*. URL: https://www.ifc.org (дата звернення: 20.05.2026).
6. *Khan M., Serafeim G., Yoon A.* Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *The Accounting Review*. 2016. Vol. 91(6). P. 1697–1724. DOI: https://doi.org/10.2308/accr-51383.
7. National Bank of Ukraine. Стратегія розвитку фінансового сектору України (сталий розвиток та фінансова стабільність). URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026).
8. Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj (дата звернення: 20.05.2026).
9. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj (дата звернення: 20.05.2026).
10. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). *Recommendations of the TCFD*. URL: https://www.fsb-tcfd.org (дата звернення: 20.05.2026).

М. М. КРИВОБЕРЕЦЬ

канд. екон. наук, доцент,
завідувач кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом
orcid: https://orcid.org/0000-0001-5229-2672

К. А. ФІЛОНОВА

здобувачка (першого) бакалаврського рівня вищої освіти
кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ НАПРЯМКІВ У НОВІЙ СОЦІАЛЬНІЙ РЕАЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобальних соціально-економічних змін туристична індустрія пізнає суттєві трансформації. Поява нових цифрових технологій, розвиток інформаційного суспільства, зміна поведінки споживачів та підвищення ролі онлайн-комуні-

кацій формують так звану нову соціальну реальність, у межах якої традиційні підходи до маркетингу туристичних напрямків дедалі змінюються. Туристичні дестинації змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до нових умов конкуренції, зосереджуючи увагу на цифрових інструментах, персоналізації туристичних продуктів та формуванні унікального бренду території. Туризм є однією з провідних галузей світової економіки [3]. За міжнародними оцінками, до глобальних кризових змін туризм забезпечив близько 10 % світового валового внутрішнього продукту, а кількість міжнародних туристичних прибутків перевищувала 1,4 млрд осіб на рік. Після періоду значних коливань галузь зростає відновлювальними, і вже в 2023–2024 роках обсяги міжнародних подорожей досягли приблизно 90 % від докризового рівня. Це забезпечує про високий потенціал розвитку туристичних напрямків та потребує застосування інноваційних маркетингових стратегій для їх просування [6].

У новій соціальній реальності ключовим фактором конкурентоспроможності туристичних напрямків стає ефективна маркетингова політика, заснована на використанні цифрових технологій, аналізі великих даних та активній взаємодії зі споживачами через онлайн-канали. Нова соціальна реальність характеризується низькою тенденцією, яка впливає на розвиток туристичних напрямків. Однією з них є цифровізація суспільства , що призвела до суттєвих змін у поведінці туристів. Сучасні мандрівники активно вибирають інтернет-ресурси для пошуку інформації, планування подорожей та бронювання туристичних послуг. За статистичними оцінками, понад 75 % туристів планують свої подорожі через онлайн-ресурси, а близько 65 % бронювання туристичних послуг створено через цифрові платформи [1].

Іншим фактором є зміна цінних орієнтацій туристів. Сучасні споживачі більше уваги приділяють екологічності, безпеці та автентичності туристичного досвіду. За результатами міжнародних опитувань приблизно 70 % туристів віддають перевагу екологічно відповідним подорожам, а понад 60 % мандрівників хочуть отримати унікальний культурний досвід під час подорожі [2].

Крім того, значну роль у формуванні туристичних потоків крутять соціальні мережі. Близько 70 % туристів шукають ідеї для подорожей у соціальних мережах, а понад 60 % користувачів довіряють онлайн-відгукам інших мандрівників більше, ніж у традиційній рекламі. Це зумовлює використання нових маркетингових інструментів для просування туристичних напрямків.

Інноваційний маркетинг використовує використання сучасних технологій та нових підходів до комунікацій зі споживачами з метою підвищення привабливості туристичних напрямків. Одним із позитивних ключових елементів такого маркетингу є брендинг територій, який спрямований на формування іміджу туристичної дестинації [4].

Ефективний бренд туристичного напряму дозволяє значно підвищити його пізнаваність та привабливість. Наприклад, успішні маркетингові кампанії можуть збільшити туристичний потік на 20–30 % протягом кількох років . У багатьох країнах створення сильного бренду дестинації стало одним із головних напрямків туристичної політики [1].

Інноваційний маркетинг також забезпечує використання аналітики великих даних, яка дозволяє аналізувати поведінку туристів, визначати найбільш популярні туристичні напрямки та прогнозувати попит. За оцінками експертів, використання аналітичних систем може підвищити ефективність маркетингових клієнтів приблизно на 25–35 %. Сучасні маркетингові стратегії розвитку туристичних напрямків активно використовувати цифрові інструменти. Одним із найбільш ефективних є соціальні мережі, які стали потужною платформою для комунікації з деякими туристами [5].

Платформи Instagram, Facebook, TikTok та YouTube активно використовують для популяризації туристичних локацій через фото- та відеоконтент. Дослідження показують, що відеоконтент може збільшити рівень залучення аудиторії майже на 50 %, за допомогою традиційних рекламних форматів. Ще одним інструментом торгівлі є інфлюенсер-маркетинг, який виступає за співпрацю туристичних брендів із популярними блогерами та лідерами думок. Такий підхід дозволяє ефективно впливати на рішення прийнятих туристів. За оцінками маркетингових досліджень, рекламні кампанії за участю інфлюенсерів можуть підвищити рівень довіри до туристичного бренду приблизно на 30–40 % [2].

Крім того, іншим напрямом розвитку маркетингових стратегій є контент-маркетинг, який забезпечує створення якісного інформаційного контенту про туристичні напрямки. Це можуть бути блоги, відео, віртуальні тури, онлайн-путівники та інтерактивні карти. Такий підхід дозволяє формувати довгострокову взаємодію з аудиторією.

Однією з ключових тенденцій розвитку сучасного маркетингу є персоналізація туристичних пропозицій. Завдяки використанню цифрових технологій та аналізу великих даних туристичних організацій можна пропонувати клієнтам індивідуалізовані туристичні продукти. Алгоритми аналізують попередні подорожі туристів, їхні інтереси, поведінку в Інтернеті та взаємодію з онлайн-ресурсами. Це дозволяє формувати пропозиції, які максимально знижують потреби конкретного споживача. За оцінками експертів, використання персоналізованих маркетингових стратегій може підвищити конверсію продажів туристичних послуг на 15–20 %. Персоналізація також підвищує рівень задоволеності клієнтів, що позитивно впливає на формування лояльності до туристичних брендів [1].

У новій соціальній реальності напрямком розвитку туристичних напрямків є сталий туризм, який забезпечує відповідне використання природних ресурсів та збереження культурної спадщини. За міжнародними дослідженнями близько 73 % туристів надають перевагу туристичним компаніям, які підтримують принципи сталого розвитку, а приблизно 55 % мандрівників готові платити більше за екологічно відповідальні туристичні послуги [6]. У зв'язку з цим багато туристичних напрямків активно впроваджують екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення негативного впливу туризму на довкілля. такі ініціативи стають продуктом елементом маркетингової стратегії та сприяють формуванню позитивного іміджу туристичних напрямків. Попри значні можливості, інноваційні маркетингові стратегії розвитку туристичних напрямків супроводжуються певними викликами. Із головних є висока конкуренція між туристичними дестинаціями, після глобалізації значно розширила вибір туристичних напрямків для мандрівників. Іншим випадком є необхідність значних інвестицій у цифрові технології та маркетингові інструменти. Створення якісного цифрового контенту, підтримка онлайн-платформи та проведення маркетингових засобів потребують значних фінансових ресурсів. Крім того, важливою проблемою залишається захист персональних даних туристів та забезпечення кібербезпеки у процесі використання цифрових технологій [4].

Інноваційні маркетингові стратегії відіграють ключову роль у розвитку туристичних напрямків у новій соціальній реальності. Використання цифрових технологій, соціальних мереж, аналітики великих даних та персоналізованих маркетингових підходів дозволяє підвищити конкурентоспроможність туристичних напрямків і сформувати їх позитивний імідж на міжнародному ринку. Сучасні туристичні напрямки повинні активно впроваджувати інноваційні маркетингові інструменти, розвивати цифрову інфраструктуру та орієнтуватися на потреби сучасних туристів.

Важливим напрямком також залишається розвиток сталого туризму, який забезпечує збалансоване використання природних та культурних ресурсів [4]. Таким чином, ефективне поєднання інноваційних маркетингових стратегій, цифрових технологій та принципів сталого розвитку створює передумови для довгострокового розвитку туристичних напрямків та підвищення їхньої привабливості в глобальному туристичному просторі.

Джерела

1. *Трапаідзе С., Бєлкін І.* Сучасні тенденції розвитку маркетингу у туризмі. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 11(17). С. 43–59.
2. *Кожухівська Р. Б.* Управління конкурентоздатністю туристичної дестинації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 1. С. 175–179.
3. *Миронов Ю. Б.* Кластерна модель розвитку туристичної дестинації. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 20–28.
4. *Любіцева О. О., Бєлоусова Н. В., Скоростецька О. О.* Особливості формування туристичної дестинації як елемента смарт-міста. *Географія та туризм*. 2020. № 58. С. 3–10.
5. *Костинець В. В.* Тенденції цифровізації у сфері брендингу туристичних дестинацій. *Вчені записки Таврійського національного ун-ту ім. В. І. Вернадського*. 2019. № 6(2). С. 26–30.
6. *Смаль Б. А.* Інституційні засади підвищення рівня якості продукції та послуг туристичних дестинацій. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 62–69.

Ю. О. ХИМЕНКО

здобувачка третього курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність "Маркетинг" ННІУЕБ, ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО КРЕАТИВУ В СУЧАСНІЙ РЕКЛАМІ

У сучасних умовах цифровізації економіки та трансформації маркетингових комунікацій креатив у рекламі стає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг брендів. Високий рівень інформаційного перевантаження споживачів зумовлює необхідність створення нестандартних рекламних рішень, здатних привернути увагу цільової аудиторії, сформувати емоційний зв'язок із брендом та підвищити ефективність рекламних кампаній. У зв'язку з цим інноваційні підходи до креативу набувають особливої актуальності у сучасній рекламній діяльності.

Сучасна реклама дедалі більше орієнтується на використання цифрових технологій, інтерактивного контенту та персоналізованих комунікацій. Важливу роль відіграють соціальні мережі, цифрові платформи, відеомаркетинг, influencer-маркетинг, augmented reality (AR), virtual reality (VR) та елементи штучного інтелекту. Використання інноваційних інструментів дозволяє створювати інтерактивний рекламний контент, який забезпечує активне залучення споживачів до комунікаційного процесу та підвищує рівень емоційного сприйняття реклами.

Особливої актуальності набуває використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу поведінки споживачів, прогнозування їхніх потреб та формування інди-

відуалізованих рекламних пропозицій. Завдяки big data та digital-аналітиці компанії отримують можливість оперативно оцінювати ефективність рекламних кампаній, коригувати маркетингові стратегії та підвищувати рівень конверсії. Інтерактивні технології також сприяють формуванню довгострокових відносин між брендом і споживачем, оскільки забезпечують двосторонню комунікацію та створюють ефект залученості до бренду.

Крім того, сучасні рекламні стратегії все більше орієнтуються на омніканальний підхід, який передбачає інтеграцію різних каналів комунікації для забезпечення цілісного споживчого досвіду. Це дозволяє підвищити впізнаваність бренду, посилити конкурентні позиції підприємств та забезпечити ефективне просування товарів і послуг в умовах цифрової трансформації економіки. У результаті інноваційний креатив у рекламі стає не лише інструментом привернення уваги, а й важливим фактором формування лояльності споживачів та підвищення ефективності маркетингових комунікацій.

Одним із найбільш поширених інноваційних підходів є використання storytelling у рекламних комунікаціях. Формування емоційних історій навколо бренду сприяє підвищенню рівня довіри споживачів, створенню позитивного іміджу компанії та формуванню довгострокової лояльності клієнтів. Крім того, сучасний креатив у рекламі дедалі частіше базується на принципах персоналізації контенту, що дозволяє адаптувати рекламні повідомлення відповідно до інтересів, поведінки та потреб конкретних споживачів.

Використання персоналізованих алгоритмів, data-driven маркетингу та аналітики великих масивів даних забезпечує підвищення ефективності рекламних кампаній і дає можливість формувати індивідуальний споживчий досвід. Водночас інтеграція інтерактивних елементів, гейміфікації та мультимедійних технологій сприяє активнішій взаємодії аудиторії з брендом і підвищує рівень залучення споживачів до комунікаційного процесу.

Суттєвого поширення набуває також використання user-generated content (UGC), коли споживачі самостійно створюють контент про бренд, поширюючи його через соціальні мережі та цифрові платформи. Такий підхід посилює автентичність рекламних повідомлень, формує довіру до бренду та сприяє розвитку вірусного маркетингу. У сучасних умовах креатив у рекламі перетворюється на стратегічний інструмент формування конкурентних переваг підприємств, забезпечуючи ефективну комунікацію з цільовою аудиторією та підвищення результативності маркетингової діяльності.

Особливого значення набуває використання штучного інтелекту та аналітики даних у процесі створення рекламного контенту. Алгоритми штучного інтелекту дозволяють аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати їхні вподобання, автоматизувати створення рекламних матеріалів та оптимізувати рекламні кампанії у режимі реального часу. Це сприяє підвищенню ефективності рекламної діяльності, зниженню витрат на просування та покращенню комунікації з цільовою аудиторією.

Водночас інноваційний креатив у рекламі повинен поєднувати технологічність із етичністю та соціальною відповідальністю. Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність, соціальну орієнтованість та цінності брендів, що зумовлює необхідність формування соціально відповідального рекламного контенту. Використання креативних підходів у поєднанні з принципами етичного маркетингу сприяє зміцненню репутації бренду та підвищенню його конкурентоспроможності.

Отже, інноваційні підходи до креативу в сучасній рекламі базуються на інтеграції цифрових технологій, персоналізації контенту, емоційного маркетингу, інтерак-

тивних комунікацій та штучного інтелекту. Їх використання забезпечує підвищення ефективності рекламних кампаній, формування стійких комунікацій зі споживачами та адаптацію брендів до сучасних тенденцій розвитку цифрового середовища.

Т. М. ЧЕРВІНСЬКА
канд. екон. наук, доцент,
завідувач кафедри економіки бізнесу
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасна управлінська думка еволюціонувала від класичних теорій (зокрема, Ф. Тейлора та А. Файоля) з початку XX ст. до більш системних підходів, акцентуючи увагу на адаптації до змін, інформаційних технологіях (SAP, IBM), інноваціях та людському капіталі. Цей процес відображає трансформацію бізнес-парадигм, перехід від жорсткої ієрархії до гнучких структур, лідерства та синергії. Сьогодні відбувається глибока трансформація управління - від традиційних ієрархічних і формалізованих систем до більш сучасних адаптованих, цифровізованих та децентралізованих структур. В сучасних умовах компанії мають справу із міждисциплінарними підходами до системи управління, в яких поєднуються практики економічної теорії, соціальної психології, менеджменту, технологічних інновацій тощо [1].

Розвиток сучасних підприємств, які впроваджують більш адаптивні та гнучкі підходи базується на класичній основі, зокрема, виражена вона через функції управління, організаційну структуру, раціональні, систематизовані інструменти, розподіл ролей, що свідчить про актуальність класичних теорій, але спонукає до переосмислення змін, та зумовлює необхідність застосування нових парадигм управління.

Проблематика історичних підвалин розвитку класичних досліджень, поетапної трансформації концепцій управління та створення нових парадигм внаслідок цифрової трансформації в основному зорієнтовані на висвітлення процесу управління як специфічного способу планування, організації, мотивації, керівництва, контролювання та координування. Хоча окремі з існуючих методичних підходів недостатньо враховують сучасні науково-практичні управлінські аспекти, що стало підґрунтям переходу до більш гнучкіших, людиноцентричних, ціннісно-орієнтованих управлінських систем.

Формування поглядів на управління уявляється динамічною системою, що безперервно реагує на зміни в суспільстві, технологіях, культурному середовищі та ринку. З урахуванням цього можна споглядати минуле, а також результативно розвивати сучасну і майбутню систему управління. Нові підходи до управління більше зосереджуються на труднощах, динамічності, технологічних проблемах і людському потенціалі. В теперішньому суспільстві технологічні рішення являються ключовими для сучасного менеджменту: онлайн-платформи, автоматизація бізнесу, інформаційна аналітика, створення кіберфізичних систем впливають не лише на виробничі процеси, але й на систему управління. Внаслідок цього виникає потреба в цифрових

компетенціях, нових підходах до організації праці і системи управління. На основі системного підходу їх можна відстежувати в якості цілісних, комплексних формувань [2], й акценти зміщуються на користь людиноцентричного, соціально-психологічного, культурного, поведінкового аспектів, які враховують мотивацію, лояльність, лідерські позиції тощо.

Основні принципи традиційної та сучасної парадигми управління

Критерій порівняння	Традиційна парадигма (бюрократична)	Сучасна парадигма (адаптивна/мережева)
Основна мета	Максимізація прибутку, стабільність	Розвиток, інновації, сталий розвиток
Структура	Жорстка, ієрархічна, вертикальна	Гнучка, мережева, плоска, адаптивна
Прийняття рішень	Централізоване (зверху-вниз)	Децентралізоване, партисипативне
Управління персоналом	Людина як ресурс/гвинтик механізму	Людина як капітал/партнер
Мотивація	Матеріальна (зарплата, бонуси)	Внутрішня (розвиток, автономія, визнання)
Контроль	Жорсткий, зовнішній, за процесом	Самоконтроль, цільовий, за результатом
Ставлення до змін	Опір змінам, консервативність	Проактивність, швидка адаптація
Інформаційні потоки	Формальні, обмежені	Прозорі, відкриті, мережеві
Ключова компетенція	Технічні навички	М'які навички (soft skills), креативність

Джерело: складено автором на основі [1; 3–5].

У традиційній моделі кожен знав своє місце, а комунікація відбувалася суворо вертикально, що працювало в стабільних умовах, але у сучасних умовах зміни відбуваються значно швидше. Сучасна парадигма будується на крос-функціональних командах, де працівники різних відділів працюють разом над одним проектом без зайвої бюрократії. Тобто, якщо раніше працівника потрібно було постійно контролювати щоб працював, то сучасний менеджмент базується на внутрішній мотивації та самоорганізації. Зараз, керівники, замість того щоб рахувати години в офісі, оцінюють конкретний результат та надають свободу у виборі методів його досягнення.

Основні принципи сучасної парадигми управління зосереджують увагу на гнучкості, цифровізації та людському капіталі, переходячи від жорсткої ієрархії до мережевих структур. Вміння компанії швидко вчитися та впроваджувати інновації цінується вище за наявні активи. Тому навчання персоналу стає безперервним процесом, а основні підходи до управління включають Management 4.0 (цифровізацію), стратегічний менеджмент, Agile-управління, бізнес-трансцендентність, управління знаннями та концепцію сталого розвитку. Ці парадигми вимагають від менеджерів переходу від ролі контролера до ролі лідера та фасилітатора (порадника, наставника, ментора, нейтрального експерта), забезпечуючи адаптивність організації в умовах високої невизначеності.

Проте перехід до цих моделей не виключає певних викликів пов'язаних із:

- необхідністю розвитку "цифрової грамотності";
- перебудовою корпоративної культури;

- здійснення управління складністю;
- досягнення балансу між технологіями та людиною через те, що надмірна автоматизація може знеособити працівника, зменшити його мотивацію та призвести до порушення комунікації;
- викликає потребу в нових методах дослідження, аналізі та управлінні так як традиційні підходи перестали забезпечувати свою функцію тощо.

Основним трендом сучасних змін в державному та приватному секторі економіки є розвиток технологій. Цивілізація перебуває на етапі Management 4.0 як прямої відповіді управління на четверту промислову революцію. Акцент уваги змістився від ієрархії та контролю в сторону аналізу даних, швидкості реагування та екосистемності. Наприклад, на основі реформування PIM (або Public Investment Management), а також інтеграції цифровізованої екологічної ініціативи DREAM, країна відійшла від епізодичного фінансового забезпечення до системного планування розвитку бізнес-об'єктів з урахуванням поточної інформації і пріоритетних завдань. В якості важливого досягнення 2025 року можна вважати розробку Єдиного проєктного портфеля країни на 2026 рік, який включає 131 веріфікований інвестиційний проєкт та відповідно 64 програми, що є пріоритетними для національного розвитку. Для України увесь етап формування проєктного портфеля, від його підготовки і оцінювання до нагляду за виконанням перетворився у повністю цифровізований та прозорий. Важливе значення має той факт, що фінансові ресурси місцевих бюджетів на капітальні витрати стали виділяти лише при умові включення проєктів в перелік Єдиного портфеля проєктів певної громади. Це виключає можливості фінансування тих непередбачуваних об'єктів громади, що не співпадають з її стратегічними завданнями розвитку, отже гарантує цільове застосування територіальних коштів.

В цифровому середовищі менеджер перестає бути "контролером" і стає наставником, який за допомогою таких цифрових інструментів як Big Data та Al прогнозує попит, аналізує продуктивність працівників та допомагає уникати ризиків ще до їх виникнення; IoT управляє виробництвом або логістикою у реальному часі без посередників; хмарні технології дозволяють керувати розподіленими (дистанційними) командами з будь-якої точки світу; кіберфізичні системи забезпечують тісну інтеграцію IT-систем з фізичними активами підприємства. Нова роль менеджера прямим чином залежить від вміння інтерпретувати дані, а не просто їх збирати, створити сприятливе середовище для творчості та виявлення креативності у якому народжуються інновації. При цьому дані процеси мають узгоджуватися із цифровою етикою, захистом даних та етичним використанням алгоритмів, що стають частиною стратегічного управління. Проте основним недоліком Management 4.0 вважається культурний опір, який свідчить про те, що технології впровадити легше, ніж змінити мислення людей, які звикли до традиційних методів.

Отже, прискорений розвиток цифровізації, посилення соціальної нерівності, глобальні та регіональні потрясіння внаслідок військових дій, зростання суспільних очікувань щодо відповідальності бізнесу актуалізують перехід від традиційних раціоналістичних моделей управління до інших парадигм, спроможних трансформувати цифрові, соціальні та екологічні виміри в управлінські рішення.

Джерела

1. Міждисциплінарні виміри інновацій: від теорії до практики соціально-економічного розвитку: колективна монографія / за ред.: М. Швардак, О. Попович, В. Іванова, О. Дудаш. Мукачево: Мукачівський державний університет, Спілка науковців України. 2025. 352 с.

2. *Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О.* Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 3(113). С. 73–95.
3. *Ткаченко А., Чернова І.* Трансформація управлінських парадигм: від класичної теорії до сучасних наукових поглядів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. № 6(57). С. 596–604.
4. *Друбецький С.* Сучасні підходи до управління командами в організаціях: міждисциплінарний огляд. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77.
5. *Herrera-Vidal G., Coronado-Hernández J. R., Maheut J.* Complexity management challenges in the Industry 4.0 era: A systematic review in production system. *Results in Engineering*. 2025. Vol. 26.

Г. М. ЧЕРНЯВСЬКИЙ

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
https://orcid.org/0009-0000-3656-608X

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах економічної нестабільності небанківські фінансові установи відіграють важливу роль у функціонуванні фінансового сектору, оскільки забезпечують страхові, кредитні, лізингові, факторингові та інші фінансові послуги, акумулюють фінансові ресурси й беруть участь у їх перерозподілі між суб'єктами економіки. Водночас їх інвестиційний потенціал формується під впливом воєнних ризиків, інфляційного тиску, волатильності фінансових ринків, обмеженості довгострокових ресурсів, регуляторних змін і зниження платоспроможності частини клієнтів. За таких умов управління інвестиційним потенціалом НФУ має бути спрямоване не лише на нарощення ресурсів, а й на їх захист, диверсифікацію, підтримання ліквідності та забезпечення регуляторної стійкості.

Інвестиційний потенціал небанківських фінансових установ доцільно розглядати як сукупність фінансових, організаційних, управлінських, аналітичних і регуляторних можливостей щодо формування, розміщення, захисту та ефективного використання інвестиційних ресурсів. Його зміст не зводиться до обсягу активів або капіталу, оскільки реальна інвестиційна спроможність залежить від якості інвестиційного портфеля, структури зобов'язань, достатності резервів, рівня ризик-менеджменту, доступу до фінансових інструментів, прозорості діяльності та здатності адаптувати інвестиційну політику до змін зовнішнього середовища.

У наукових джерелах інвестиційний потенціал НФУ розглядається як складне економічне явище, що потребує поєднання фінансових та інституційних підходів. В. Ільчук, Т. Шпомер і А. Шпомер обґрунтовують механізм формування інвестиційного потенціалу НФУ через фінансову та інституційну складові, які функціонально доповнюють одна одну в процесі формування і нарощування відповідного потенціалу [1]. У праці цих авторів щодо оцінки інвестиційного потенціалу підкреслено, що

для НФУ важливим є поєднання функцій залучення ресурсів та їх подальшого інвестування, а також урахування факторів макро- і мікросередовища [2].

В умовах нестабільності особливої ваги набуває стратегічний вимір управління інвестиційним потенціалом. В. Коваленко виділяє дохідну, консервативну та збалансовану інвестиційні стратегії НФУ, акцентуючи на потребі врахування регуляторної політики, SWOT-аналізу, ESG-орієнтирів і ризиків фінансового ринку [3]. Управління інвестиційним потенціалом має базуватися не на окремих тактичних рішеннях щодо розміщення активів, а на цілісній інвестиційній стратегії, яка визначає допустимий рівень ризику, цільову дохідність, структуру портфеля та механізми реагування на зовнішні шоки.

Емпіричним підґрунтям дослідження є офіційні статистичні дані Національного банку України щодо динаміки небанківського фінансового сектору. За даними Огляду небанківського фінансового сектору, у IV кварталі 2025 р. загальні обсяги активів надавачів небанківських фінансових послуг збільшилися на 10,1 % за квартал, однак зменшилися на 0,2 % у річному вимірі, а частка НФУ під наглядом НБУ в активах фінансового сектору знизилася до 8,8 % на кінець грудня 2025 р. [4]. Така динаміка свідчить про відновлення окремих сегментів за одночасного збереження структурних обмежень інвестиційної ролі НФУ у фінансовій системі.

Сегментна динаміка є неоднорідною. Ризикові страховики наростили активи на 8,0 % за квартал і на 37,9 % у річному вимірі, а частка високоліквідних складових у їх прийнятних активах досягла 85,1 %. Страховики життя також збільшили активи, а частка високоліквідних складових у їх прийнятних активах становила 95 %. Водночас кредитний портфель кредитних спілок зменшився на 5,4 % за квартал і на 8,5 % у річному вимірі, тоді як кредитний портфель фінансових компаній зріс на 3,6 % за квартал і на 41,0 % у річному вимірі, досягнувши історично найвищого рівня [4]. Отже, інвестиційний потенціал різних типів НФУ має різну природу, тому потребує диференційованого управління.

Міжнародний контекст також підтверджує необхідність посилення ризик-орієнтованого підходу. У звіті МВФ Global Financial Stability Report за квітень 2025 р. зазначено, що ризики глобальної фінансової стабільності істотно зросли через жорсткіші фінансові умови, підвищену торговельну та геополітичну невизначеність, волатильність цін активів і вразливість фінансових інститутів, зокрема небанківських [5]. Для України ці ризики посилюються воєнними викликами, обмеженнями капіталу, потребою фінансування відновлення та необхідністю підтримання довіри до фінансових посередників.

Проведений аналіз джерел [1–5] дає підстави виокремити шість взаємопов'язаних блоків управління інвестиційним потенціалом НФУ: *ресурсний, портфельний, ризик-орієнтований, аналітичний, регуляторний і стратегічно-адаптаційний*.

Така структура дозволяє поєднати формування ресурсної бази, якість активів, контроль ризиків, інформаційне забезпечення, дотримання вимог регулятора та стратегічну гнучкість установи (див. табл.).

Управління інвестиційним потенціалом НФУ доцільно розглядати як багатокомпонентний механізм, у якому формування ресурсів, управління активами, ризик-менеджмент, аналітичний моніторинг, регуляторна відповідність і стратегічна адаптивність виступають взаємопов'язаними умовами збереження та нарощення інвестиційної спроможності. На відміну від підходів, у яких інвестиційний потенціал переважно ототожнюється з ресурсною базою, запропонований підхід акцентує увагу на якості управління цими ресурсами в умовах нестабільності.

Структурні блоки управління інвестиційним потенціалом небанківських фінансових установ в умовах економічної нестабільності

Блок механізму	Зміст управління	Ключовий ризик в умовах нестабільності	Очікуваний управлінський результат
Ресурсний	Формування власного капіталу, резервів, залучених коштів, страхових премій та інших джерел інвестиційних ресурсів	Скорочення довгострокової ресурсної бази, зниження платоспроможності клієнтів, обмежений доступ до капіталу	Підтримання ресурсної достатності та здатності фінансувати інвестиційні операції
Портфельний	Вибір напрямів розміщення активів, диверсифікація інструментів, контроль дохідності та ліквідності	Волатильність ринків, зміна вартості активів, концентрація портфеля	Підвищення якості інвестиційного портфеля та зниження втрат від ринкових шоків
Ризик-орієнтований	Ідентифікація, оцінювання та обмеження кредитних, ринкових, ліквідних, операційних і регуляторних ризиків	Погіршення якості кредитного портфеля, зростання непрацюючих кредитів, геополітичні ризики	Збереження платоспроможності та своєчасне коригування інвестиційної політики
Аналітичний	Моніторинг активів, прибутковості, ліквідності, структури послуг, виконання нормативів і ринкових тенденцій	Недостатність оперативної інформації для прийняття рішень	Формування інформаційної бази для управління інвестиційним потенціалом
Регуляторний	Дотримання вимог НБУ, прозорість звітності, корпоративне управління, інформаційна безпека	Посилення наглядових вимог і потреба адаптації до нових стандартів	Зменшення регуляторних ризиків і підтримання довіри до установи
Стратегічно-адаптаційний	Узгодження інвестиційної політики з довгостроковими цілями, сценарне планування, вибір консервативної, збалансо ваної або дохідної стратегії	Невизначеність макроекономічного середовища, інфляційні та валютні ризики	Підвищення стійкості бізнес-моделі та здатності реагувати на зовнішні шоки

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1–5].

Такий підхід може бути використаний під час розроблення інвестиційної політики страховиків, фінансових компаній, кредитних спілок, ломбардів та інших НФУ. Для управлінської практики це означає необхідність переходу від пасивного розміщення ресурсів до активного управління інвестиційним портфелем, що передбачає диверсифікацію активів, оцінювання ліквідності, стрес-тестування, контроль концентрації ризиків і регулярне коригування інвестиційної стратегії відповідно до змін ринку та вимог НБУ.

В умовах економічної нестабільності інвестиційний потенціал НФУ має оцінюватися не лише за показниками активів, прибутковості чи обсягу послуг, а й за здатністю установи підтримувати платоспроможність, виконувати регуляторні нормативи, зберігати ліквідність, забезпечувати якість портфеля та адаптувати бізнес-модель до ризикового середовища. Саме такий підхід забезпечує поєднання цілей фінансової стійкості та інвестиційного розвитку.

Отже, управління інвестиційним потенціалом небанківських фінансових установ в умовах економічної нестабільності має ґрунтуватися на поєднанні ресурсного забезпечення, портфельної диверсифікації, ризик-менеджменту, регуляторної відповідності та стратегічної адаптивності. Офіційні дані НБУ підтверджують нерівномірність відновлення окремих сегментів небанківського фінансового сектору, що

зумовлює потребу у диференційованих управлінських рішеннях. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення системи кількісних індикаторів оцінювання інвестиційного потенціалу різних типів НФУ та апробацію відповідної моделі на фактичних даних фінансового сектору України.

Джерела

1. *Ільчук В. П., Шпомер Т. О., Шпомер А. М.* Механізм формування інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1(33). С. 123–138. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-123-138.
2. *Ільчук В. П., Шпомер Т. О., Шпомер А. М.* Оцінка інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 2. № 19. С. 143–159. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.19.143-159.
3. *Коваленко В. В.* Формування інвестиційної стратегії небанківських фінансових установ. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 149–159. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-149-159.
4. Огляд небанківського фінансового сектору, березень 2026 року. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/ctrahoviki-narostili-aktivi-ta-pributok-a-finansovi-kompaniyi-vidnovili-dovoyenniy-obsyag-poslug--oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru (дата звернення: 17.05.2026).
5. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report. April 2025: Enhancing Resilience amid Uncertainty. Washington, DC : International Monetary Fund, 2025. URL: https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2025/04/22/global-financial-stability-report-april-2025 (accessed: 17.05.2026).

М. М. КРИВОБЕРЕЦЬ

канд. екон. наук, доцент,
завідувач кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом
orcid: https://orcid.org/0000-0001-5229-2672

В. Г. ЧЕРНЯК

здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти
кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НОВИХ СОЦІАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗМІНИ ПОВЕДІНКИ ТУРИСТІВ

Сучасний розвиток туристичної індустрії відбувається в умовах значних соціально-економічних трансформацій, які впливають на функціонування туристичних підприємств і формують нові підходи до управління. Глобалізація, цифровізація економіки, розвиток інформаційних технологій, підвищення мобільності населення та

зміни поведінки споживачів сприяють формуванню нових умов ведення туристичного бізнесу. У цих умовах традиційні методи управління туристичними підприємствами втрачають ефективність, що зумовлює потребу трансформації менеджменту відповідно до сучасних викликів [4]. Туризм є важливою складовою світової економіки. За міжнародними оцінками, до періоду глобальної кризи туристична галузь забезпечувала приблизно 10 % світового ВВП та створювала понад 330 млн робочих місць, що становило близько 10 % зайнятості у світі [2]. У 2023–2024 роках міжнародний туристичний потік перевищив 1,3 млрд туристичних поїздок, що скоротилося про поступове відновлення галузі та зростання попиту на туристичні послуги. У таких умовах ефективне управління туристичними підприємствами стає ключовим фактором їх конкурентоспроможності та стабільного розвитку [2].

Нові соціальні виклики значною мірою впливають на функціонування туристичних підприємств та вимагають адаптації управлінських підходів. Серед основних факторів, які пропонують трансформацію менеджменту в туристичній сфері, можна виділити цифровізацію економіки, зростання ролі інформаційних технологій, зміну поведінки туристів, а також підвищення вимог до якості туристичних послуг. Одним із ключових викликів є цифрова трансформація туристичної індустрії. Сучасні туристи активно шукають інтернет для пошуку інформації та планування подорожей. За статистичними оцінками, понад 75 % туристів вивчають планування подорожей через онлайн-ресурси, а близько 65 % бронювання туристичних послуг здійснюється через цифрові платформи [6]. Це змушує туристичні підприємства адаптувати свої управлінські моделі до нових цифрових умов. Крім того, наступним викликом є зростання глобальної конкуренції на туристичному ринку. Розвиток міжнародних туристичних платформ та онлайн-сервісів значно розширив вибір туристичних послуг для споживачів. У результаті туристичні підприємства намагаються постійно вдосконалювати управлінські процеси та впроваджувати інноваційні підходи для збереження конкурентних позицій.

Одним із ключових факторів трансформації менеджменту туристичних підприємств є зміна поведінки туристів. Сучасні споживачі туристичних послуг демонструють нові потреби та очікування, які значно відрізняються від традиційних моделей споживання. По-перше, протягом зростання популярності індивідуальних подорожей. Близько 60 % туристів надають перевагу самостійному плану подорожей замість традиційних пакетних турів. Це змушує туристичні компанії адаптувати свої продукти та пропонувати більшу кількість туристичних послуг [6]. По-друге, значно збільшує роль онлайн-відгуків та цифрової репутації. Дослідження показують, що приблизно 85 % туристів читають онлайн-відгуки перед бронюванням туристичних послуг, а близько 70% споживачів довіряють такі відгуки також, як рекомендаціям знайомих. Це значення репутаційного менеджменту для туристичних підприємств. По-третє, сучасні туристи активно вибирають мобільні технології під час подорожей. За статистичними оцінками, понад 85 % мандрівників користуються смартфонами для навігації, послуг бронювання та пошуку інформації під час подорожі, що сприяє розвитку мобільних сервісів у туристичній індустрії [4].

Інноваційні технології прогресують дедалі важливу роль у розвитку менеджменту туристичних підприємств. Серед найбільш перспективних технологічних рішень можна виділити штучний інтелект, автоматизацію сервісів, чат-боти, мобільні додатки та технології віртуальної реальності. Штучний інтелект активно використовує для створення системи рекомендацій туристичних послуг та автоматичного обслуговування клієнтів. Наприклад, чат-боти дозволяють туристичним компаніям обробляти значну кількість запитів клієнтів у режимі реального часу, що може зменшити

витрати на обслуговування клієнтів приблизно на 30 % [1]. Віртуальна реальність також стає інструментом у туристичному бізнесі. Завдяки технологіям VR викликані туристи можуть дозволити віртуальні тури туристичними локаціями, що сприяє підвищенню туристичності у подорожах.

У сучасних умовах значно зростає роль управління якістю туристичних послуг. Конкуренція на туристичному ринку використовує підприємство постійно підвищувати рівень сервісу та вдосконалювати взаємодію з клієнтами.

Одним із ключових інструментів управління якістю є моніторинг задоволеності клієнтів. Багато туристичних компаній використовують системи збору зворотного зв'язку та аналізу відгуків клієнтів. За оцінками маркетингових досліджень, підвищення рівня задоволеності клієнтів лише на 5 % може збільшити прибуток підприємства на 20–25 % [3]. Крім того, важливу роль відіграє розвиток клієнтоорієнтованого менеджменту, який забезпечує максимальне врахування потреб споживачів у процесі створення туристичного продукту.

Попри значні можливості, трансформація менеджменту туристичних підприємств супроводжується певними труднощами. Одним із головних викликів є необхідність значних інвестицій у цифрові технології та інноваційні системи управління [5].

Крім того, важливою проблемою залишається дефіцит цих кваліфікованих кадрів, які володіють сучасними цифровими компетенціями. Багато туристичних підприємств досягаються із забезпеченням підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нових програм професійного навчання.

Ще одним викликом є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів, що стає особливо актуальним у використанні цифрових процесів і онлайн-сервісів [6].

Трансформація менеджменту туристичних підприємств є необхідною умовою їх ефективного функціонування в умовах нових соціальних викликів та зміни поведінки туристів. Цифровізація, розвиток інформаційних технологій та зростання вимог споживачів формують нові підходи до управління туристичним бізнесом. Сучасні туристичні підприємства повинні активно впроваджувати інноваційні управлінські технології, використовувати аналітику великих даних, розвивати цифрові сервіси та орієнтуватися на потреби клієнтів. Важливим напрямом також є підвищення кваліфікації персоналу та розвиток клієнтоорієнтованого менеджменту [3]. Таким чином, ефективна трансформація менеджменту дозволяє туристичним підприємствам підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити стабільний розвиток у сучасному динамічному середовищі.

Джерела

1. *Хрупкових С. Є., Іванечко Н. Р.* Інструменти управління креативним маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С. 138–142.
2. *Семак Б. Б.* Вплив пандемії COVID-19 на маркетинг туристичних дестинацій. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1(2). С. 64–71.
3. У ДАРТ озвучили пріоритетні напрямки роботи на 2024 рік. *Державне Агентство Розвитку Туризму України, 2023*. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/u-dart-ozvuchili-prioritetni-napryamki-roboti-na-2024-rik
4. Туристична статистика України: динаміка податкових надходжень по регіонах. *Державне Агентство Розвитку Туризму України, 2023*. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-ukrayinidinamika_podatkovih-nadhodzhen-po-regionah
5. Маркетингова стратегія України як туристичної дестинації. *Державне Агентство Розвитку Туризму України, 2023*. URL: https://promote.ukraine.ua/wp-cont ent/

uploads/2021/03/Marketyngova-strategiya-Ukray_iny-yak-turystychnoyi-destynatsiyi-2021-2023.pdf
6. *Грищенко С. І.* Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників в координатах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29

М. В. ШИРИТОВИЧ
здобувач 4 курсу, НУХТ
ORCID 0009-0000-9112-8656

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ "ФІРМА ПОЛТАВПИВО"

Компетентнісний підхід у сучасному менеджменті персоналу розглядається як ключовий інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємства. Його сутність полягає у формуванні та розвитку працівників відповідно до набору професійних, особистісних та соціальних компетенцій, які визначають здатність виконувати робочі завдання на високому рівні.

Оцінювання поточного стану застосування цього підходу дозволяє виявити, наскільки кадрова політика підприємства відповідає стратегічним цілям, чи забезпечується баланс між професійними знаннями, практичними навичками та особистісними якостями працівників. Такий аналіз є важливим для визначення сильних і слабких сторін системи управління персоналом, а також для розробки заходів щодо її вдосконалення.

Таким чином, дослідження компетентнісного підходу у менеджменті персоналу дає змогу оцінити рівень його інтеграції у практику підприємства, визначити ефективність використання кадрового потенціалу та окреслити напрями подальшого розвитку системи управління людськими ресурсами.

У сучасних умовах розвитку харчової промисловості компетентнісний підхід у менеджменті персоналу стає ключовим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємства. Для ПрАТ "Фірма Полтавпиво" його застосування проявляється у формуванні кадрової політики, орієнтованої на поєднання професійних знань, практичних навичок та особистісних якостей працівників.

Для оцінки поточного стану застосування компетентнісного підходу в системі менеджменту персоналу ПрАТ "Фірма Полтавпиво" використаємо метод аналізу ключових компетенцій, який передбачає визначення рівня володіння працівниками основними професійними та поведінковими компетенціями.

Для підприємства харчової промисловості такими компетенціями є (див. табл. 1):

- Професійні знання та навички (технологія виробництва пива, контроль якості, дотримання стандартів).
- Організаційні компетенції (робота в команді, управління процесами, планування).
- Інноваційні компетенції (здатність до впровадження нових технологій, оптимізація виробничих процесів).

• Соціально-поведінкові компетенції (комунікація, відповідальність, дисципліна).

Таблиця 1

Оцінка рівня розвитку компетенцій (за шкалою 1–5)

Компетенція	2024 рік (середній бал)	2025 рік (середній бал)	Динаміка
Професійні знання та навички	4,2	4,4	+0,2
Організаційні компетенції	4,0	4,1	+0,1
Інноваційні компетенції	3,6	3,8	+0,2
Соціально-поведінкові компетенції	4,3	4,4	+0,1

Джерело: складено автором.

У 2024–2025 роках компетентнісний підхід у системі менеджменту персоналу ПрАТ "Фірма Полтавпиво" характеризується позитивною динамікою розвитку ключових компетенцій. Професійні навички демонструють стабільне зростання, що пояснюється як підвищенням кваліфікації працівників, так і залученням молодих спеціалістів. Організаційні компетенції залишаються на високому рівні, забезпечуючи ефективність управління виробничими процесами та підтримку стабільності в роботі колективу. Інноваційні компетенції поступово зростають, що свідчить про орієнтацію підприємства на модернізацію технологій та впровадження нових рішень у виробництво. Водночас соціально-поведінкові компетенції залишаються стабільними, підтверджуючи високий рівень корпоративної культури, дисципліни та відповідальності персоналу. У сукупності ці тенденції свідчать про ефективне застосування компетентнісного підходу та його значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Для ПрАТ "Фірма Полтавпиво" можна застосувати методику 360° Feedback, яка передбачає комплексну оцінку компетенцій працівників не лише керівництвом, але й колегами, підлеглими та самими працівниками за результатами опитування (Додаток В). Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивну картину рівня розвитку компетенцій та їх застосування у практичній діяльності.

Основні групи компетенцій для оцінки (табл. 2.):

• професійні (знання технології виробництва пива, контроль якості, дотримання стандартів);
• організаційні (планування, управління процесами, командна робота);
• інноваційні (здатність до впровадження нових технологій, оптимізація виробництва);
• соціально-поведінкові (комунікація, відповідальність, дисципліна).

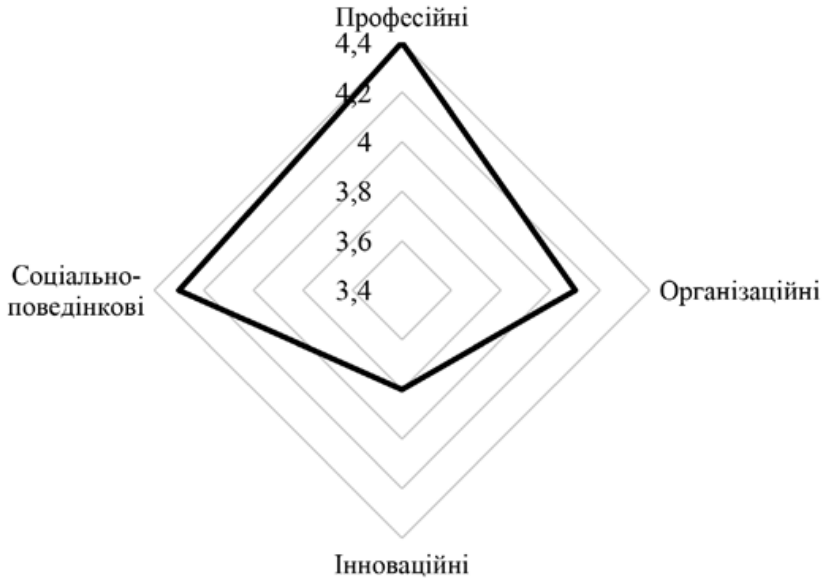
Таблиця 2

Результати оцінювання компетенцій працівників ПрАТ "Фірма Полтавпиво" методом 360-градусного зворотного зв'язку

Компетенція	Оцінка керівництва	Оцінка колег	Самооцінка	Середній бал (2025)
Професійні	4,5	4,3	4,4	4,4
Організаційні	4,2	4,1	4,0	4,1
Інноваційні	3,9	3,7	3,8	3,8
Соціально-поведінкові	4,4	4,3	4,2	4,3

Джерело: складено автором.

Професійні компетенції отримали найвищі оцінки, що підтверджує високий рівень кваліфікації працівників. Поряд з цим організаційні навички оцінені стабільно, але є невелика різниця між самооцінкою та оцінкою керівництва, що може свідчити про потребу у розвитку управлінських здібностей. Інноваційні компетенції мають нижчі показники, що вказує на необхідність активнішого впровадження нових технологій та інноваційних рішень. А соціально-поведінкові компетенції залишаються на високому рівні, що підтверджує ефективну корпоративну культуру та командну взаємодію.



Результати 360-градусного оцінювання персоналу ПрАТ "Фірма Полтавпиво"

Джерело: складено автором.

Методика 360-градусного оцінювання показала, що персонал ПрАТ "Фірма Полтавпиво" має високий рівень професійних та соціально-поведінкових компетенцій, що забезпечує стабільність виробничих процесів. Водночас інноваційна складова потребує додаткової уваги, зокрема через розвиток програм навчання та стимулювання творчої активності працівників. Це дозволить підприємству не лише підтримувати стабільність, а й посилювати конкурентоспроможність на ринку.

Оцінювання компетенцій персоналу підприємства за різними методиками (аналіз ключових компетенцій та 360-градусне оцінювання) показало, що кадровий склад характеризується високим рівнем професійної підготовки та стабільністю соціально-поведінкових навичок. Працівники демонструють належний рівень кваліфікації, що забезпечує якісне виконання виробничих завдань і дотримання технологічних стандартів.

Організаційні компетенції залишаються на високому рівні, що підтверджує ефективність управління процесами та здатність колективу працювати злагоджено. Соціально-поведінкові навички, такі як відповідальність, дисципліна та комунікація, є стабільними й формують міцну корпоративну культуру. Водночас інноваційні компетенції демонструють поступове зростання, але залишаються нижчими порівняно з іншими групами. Це свідчить про потребу у подальшому розвитку творчого потенціалу працівників, активнішому впровадженні нових технологій та стимулюванні інноваційної діяльності.

Отже, рівень компетенцій персоналу ПрАТ "Фірма Полтавпиво" можна оцінити як високий та достатній для забезпечення стабільності виробничих процесів, із

перспективою подальшого вдосконалення у сфері інноваційності. Такий баланс між професійними знаннями, організаційними навичками та соціальною відповідальністю створює міцну основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Джерела

1. *Майстренко О., Васюк В.* Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. (76). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57
2. *Петренко О. О.* Застосування методів "360 градусів" та "assessment-центру" для оцінки фахівців за компетентностями. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 216–221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2015_4_29 (дата звернення: 15.05.2026).
3. Офіційний сайт ПрАТ "Фірма "Полтавпиво". URL: https://www.poltavpivo.com/(дата звернення: 10.05.2026)

Науковий керівник: **О. В. Шереметинська**,
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту НУХТ

D. O. HORIELOV
Bachelor of Arts in Business,
IMC Fachhochschule Krems (University of Applied Sciences)
Krems an der Donau, Austria

AI IN MARKETING STRATEGY: FROM AUTOMATION TO THE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS

The new social reality, driven by digitalisation and changing consumer patterns, necessitates a reappraisal of traditional marketing strategies. Artificial intelligence (AI) is becoming a key driver of this transformation. According to Gradus Research and dentsu Ukraine, 89 % of Ukrainian marketers utilise AI; yet only 12 % operate at an expert level [1]. Concurrently, 72 % of B2B marketers employ generative AI; however, 61 % of organisations lack guidelines governing its use [2, p. 152]. Furthermore, 27 % of CMOs report limited or no integration of GenAI into marketing campaigns [3]. As noted by Weill, Woerner, and Sebastian (MIT CISR), the implementation of AI progresses through four maturity stages, with the transition from the pilot to the scalable stage yielding an increase in ROMI from 287 to 412 % [4]. According to Statista and The Insight Partners (2021 forecast), the global market for AI in marketing reached $36 billion in 2024, demonstrating a compound annual growth rate of 33.3 % [5]. This highlights a disconnect between technological availability and organisational readiness. This study aims to develop an evolutionary model for integrating AI tools into an enterprise's marketing strategy.

Empirical data analysis identifies four stages of AI maturity within marketing implementation [3; 4]. The fragmented stage is characterised by ad hoc solutions and below-average ROI. The pilot stage involves experimentation aimed at industry-level financial performance. The scalable stage delivers systematic integration, driving an increase in return on marketing investment (ROMI) from 287 to 412 % (+43.6 %). Finally, the transforma-

tional stage yields new business models with significantly above-average performance. A key finding reveals that the most substantial financial impact occurs during the transition from the second to the third stage; crucially, this transition requires organisational rather than technological shifts, namely a data-driven decision-making culture and enhanced digital competencies among personnel [4]. The quantitative impact of AI integration on the key performance indicators of marketing campaigns is presented in Table 1.

Table 1

Comparative effectiveness of marketing campaigns depending on the level of AI integration

Indicator	Without AI	With AI Integration	Increase, %
Conversion Rate %	2,3	4,7	+104,3
Customer Acquisition Cost (CAC), $	48,5	31,2	–35,7
Return on Marketing Investment (ROMI), %	287	412	+43,6
Email Open Rate %	18,7	24,1	+28,9
Click-Through Rate (CTR), %	2,1	3,6	+71,4
Customer Retention Rate %	67	81	+20,9
Customer Lifetime Value (LTV), $	847	1124	+32,7

Source: compiled by the author based on [3–5].

Table 1 demonstrates that the most significant improvements are observed in the conversion rate (+104.3 %) and the CTR (+71.4 %), which is attributable to the ability of machine learning algorithms to accurately identify target audiences. Concurrently, a 35.7 % reduction in CAC yields substantial savings in the marketing budget [3; 4]. These findings underscore the necessity of structuring AI tools by their functional role. The proposed typology, which accounts for the level of strategic impact, is outlined in Table 2.

Table 2

Typology of AI Tools in Marketing by Level of Strategic Impact

Type of tool	Examples	Function	Impact on KPIs
Analytical	Google Analytics AI, IBM Watson	Forecasting, segmentation	LTV +32,7%
Communication	Chat-bots, NLP	Customer support automation	CAC –35,7%
Generative	ChatGPT, Midjourney, DALL-E	Content generation	ROMI +43,6%
Hybrid	HubSpot AI, Salesforce Einstein	Integrated management	LTV, ROMI, Retention

Source: compiled by the author based on [2, c. 152–154; 3; 4]

Note to Table 2: Hybrid tools exert a comprehensive impact on several key performance indicators, notably LTV, ROMI, and customer retention rate [2; 4].

The study revealed a paradox: while key performance indicators rise, over 75 % of consumers remain concerned about data privacy. This highlights the growing relevance of the 'ethical AI by design' concept. Concurrently, the share of marketing budgets allocated to AI increased from 4.2 to 12.7 % between 2021 and 2024 [4; 5].

Based on this analysis, an AI integration roadmap for Ukrainian enterprises is formulated: 1) auditing data and digital infrastructure (1–2 months); 2) launching pilot projects in personalised email communication (2–3 months); 3) scaling to chatbots and predictive analytics (4–6 months); and 4) transforming marketing strategy leveraging generative AI (6–12 months). Crucially, success depends on fostering a data-driven culture and enhancing the digital competencies of personnel [1; 4].

In conclusion, the integration of AI into marketing strategy demands a systematic approach that synthesises technical excellence (machine learning and NLP applications), organisational transformation (a data-driven culture and core competencies), and ethical principles (transparency and consent). A compelling avenue for future research lies in examining optimal models of human-AI symbiosis specifically within the context of the Ukrainian market.

References

1. Gradus Research, dentsu Ukraine. Use of artificial intelligence in marketing: survey among marketing specialists of Ukraine. Kyiv, 2024. 4 p. Available at: https://gradus.app/en/open-reports/use-artificial-intelligence-marketing/ (accessed 19.05.2026).
2. *Oliinyk I.* Integration of AI tools into the marketing strategy of an enterprise. *Economy and Society*. 2026. Issue 83. P. 150–157. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-18
3. Gartner, Inc. Gartner Survey Reveals Over a Quarter of Marketing Organizations Have Limited or No Adoption of GenAI for Marketing Campaigns. 2025. 4 p. Available at: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-02-18-gartner-survey-reveals-over-a-quarter-of-marketing-organizations-have-limited-or-no-adoption-of-genai-for-marketing-campaigns (accessed 19.05.2026).
4. *Weill P., Woerner S. L., Sebastian I. M.* Building Enterprise AI Maturity. *MIT Center for Information Systems Research. Research Briefing.* 2024. Vol. XXIV, No. 12. 6 p. Available at: https://cisr.mit.edu/publication/2024_1201_EnterpriseAIMaturityModel_WeillWoernerSebastian (accessed 19.05.2026).
5. Statista, The Insight Partners. Market Value of Artificial Intelligence (AI) in Marketing Worldwide from 2020 to 2028 (in billion U.S. dollars). Statista, 2021. 2 p. Available at: https://www.statista.com/statistics/1293758/ai-marketing-revenue-worldwide/ (accessed 19.05.2026).

В. В. ПИРОГ

д-р філософії, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

СТРУКТУРНА ЦИФРОВА ЗАЛЕЖНІСТЬ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Цифровізація сучасної економіки традиційно розглядається як чинник підвищення продуктивності, скорочення трансакційних витрат, прискорення комунікацій, розвитку електронної торгівлі, фінансових технологій, хмарних сервісів, цифрових платформ і нових бізнес-моделей. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки цифрові технології справді стали одним із ключових інструментів конкурентоспроможності підприємств та модернізації управлінських процесів. Водночас нинішній етап цифрової трансформації потребує не лише фіксації її переваг, а й критичного аналізу нових форм залежності, що виникають у процесі перенесення економічної діяльності в цифрове середовище.

Йдеться не про звичайне використання цифрових інструментів, а про зміну базових умов функціонування економіки. Дедалі більша частина бізнес-процесів за-

лежить від електропостачання, доступу до Інтернету, мобільного зв'язку, хмарних платформ, цифрових платіжних систем, логістичних сервісів, маркетплейсів, CRM- та ERP-систем, засобів електронної ідентифікації, електронного документообігу та зовнішніх технологічних провайдерів. У такій ситуації цифрове середовище перестає бути лише допоміжним інструментом й фактично перетворюється на передумову здійснення економічної діяльності.

Залежність сучасної глобальної економіки від цифрового середовища поступово набуває структурного характеру. Цифрові сервіси, платформи, хмарні рішення, платіжні системи та канали зв'язку дедалі частіше виступають не лише окремими додатковими інструментами, а вкрай необхідними умовами виконання виробничих, фінансових, торговельних, управлінських та комунікаційних операцій. Саме тому збій або часткова чи втрата доступу до окремих елементів цифрової інфраструктури може мати не локальні технічні, а ширші економічні наслідки.

У сучасних зарубіжних дослідженнях цифрова залежність розглядається як глобальна структурна проблема, що проявляється у сферах апаратного забезпечення, цифрових платформ та інтелектуальної власності [1]. Це дає підстави трактувати цифрову залежність не лише як технологічне, а й як економічне та геополітичне явище. Вона проявляється не тільки на рівні окремого підприємства, яке користується певною платформою чи сервісом, а й на рівні національних економік, що залежать від зовнішніх цифрових рішень, стандартів, хмарних сервісів чи глобальних технологічних ланцюгів.

Одним із показових проявів такої залежності є використання хмарних сервісів у фінансовому секторі. Хмарні технології забезпечують масштабованість, швидкість оброблення даних, гнучкість бізнес-процесів та економію витрат. Проте концентрація критичних фінансових операцій у зовнішніх хмарних провайдерів створює ризики, які виходять за межі звичайного операційного збою. У дослідженнях регулювання хмарних провайдерів у фінансовому секторі ЄС наголошується на переході від операційних ризиків до системних [2]. Це означає, що проблема вже не обмежується окремою компанією, а може впливати на стійкість ширших економічних та фінансових процесів.

Не менш важливою є платформна логіка сучасного бізнесу. Цифрові платформи відкривають підприємцям доступ до ринків, клієнтів, платіжних сервісів, реклами, аналітики та логістичних рішень. Водночас вони формують повну залежність бізнесу від механізмів платформного управління, доступу до ринку, алгоритмічної видимості та ресурсів, які контролюються самою платформою [3].

Цифрова економіка має не лише програмну, а й матеріальну інфраструктурну основу. Міжнародний обмін даними залежить від дата-центрів, телекомунікаційних вузлів, енергомереж, супутникових систем та підводних кабелів. Сучасні дослідження підводних кабелів як критичної інфраструктури показують, що вони є основою міжнародної передачі даних та мають безпосереднє значення для економічної безпеки [4]. Тому вразливість цифрової економіки не обмежується кіберпростором, а охоплює також фізичний, енергетичний, логістичний та геополітичний виміри.

Для України проблема структурної цифрової залежності має особливо гострий характер. Умови війни, руйнування інфраструктури, перебої з електропостачанням, нестабільність Інтернету, кібератаки та вимушена цифрова адаптація бізнесу продемонстрували, що цифрове середовище стало не лише засобом розвитку, а й умовою підтримання частини економічних процесів. Дослідження бар'єрів розвитку цифрової економіки в Україні показують, що відсутність доступу до Інтернету чи електропостачання, а також нестабільний зв'язок можуть технічно унеможливлювати вибір

та оплату товарів онлайн, оброблення замовлень, оновлення інформації на цифрових майданчиках [5].

Навіть звичайна електронна торгівля залежить не лише від сайту або маркетплейсу, а від цілого ланцюга умов: електроенергії, мобільного зв'язку, банківського сервісу, платіжного шлюзу, логістичної платформи, електронної ідентифікації та доступу до клієнтських даних. Якщо один або кілька елементів цієї системи стають недоступними, порушується не окрема технічна операція, а весь ланцюг створення, просування, продажу й оплати товару чи послуги. У цьому полягає практичний прояв цифрової залежності економічних процесів.

У працях, присвячених фінансово-економічній безпеці підприємництва, також наголошується, що активне впровадження цифрових платформ, хмарних сервісів, віддалених форм роботи та цифрових фінансових інструментів підвищує адаптивність бізнесу, але водночас генерує нові загрози, пов'язані з кіберризиками, витоком даних, блокуванням цифрових сервісів та зовнішньою залежністю від цифрової інфраструктури [6]. Особливо важливим є те, що критичні сервіси можуть концентруватися в руках обмеженого кола провайдерів. За таких умов бізнес формально залишається самостійним, але фактично залежить від правил, технічної стабільності та політики зовнішніх цифрових суб'єктів.

Подібні проблеми характерні не лише для України. У дослідженнях цифрової трансформації країн Європейського Союзу серед ключових викликів називаються залежність від зовнішніх технологічних постачальників, застаріла інфраструктура зв'язку, енергетична нестійкість та соціальні ризики, пов'язані з інформаційною безпекою [7]. Це підтверджує, що структурна цифрова залежність є не локальною проблемою окремих країн, а значно ширшим явищем сучасної економіки. Навіть високорозвинені економічні системи не є повністю автономними, оскільки залежать від глобальних технологічних ланцюгів, зовнішніх хмарних платформ, компонентної бази, енергетичних ресурсів чи міжнародних каналів передачі даних.

На рівні великих корпоративних структур та складних бізнес-процесів цифрова залежність проявляється у перенесенні критичних операцій у зовнішні або складно контрольовані цифрові системи. ERP-, CRM-, SCM-системи, хмарні сховища, платіжні шлюзи, аналітичні сервіси та цифрові платформи дають змогу підвищити швидкість, прозорість та масштабованість операцій, проте одночасно створюють ризики технологічної вразливості, фрагментації IT-інфраструктури, залежності від постачальників програмного забезпечення та обмеженої сумісності різних цифрових рішень [8]. Тому цифровізація підвищує ефективність лише за умови, що цифрове середовище залишається стабільним, доступним та захищеним.

Критична форма цифрової залежності виникає тоді, коли збій окремого сервісу або елемента інфраструктури здатен порушити базові економічні операції. Тому цифрову трансформацію варто розглядати не лише як ресурс ефективності, а й як джерело нової економічної вразливості. Для бізнесу це означає потребу в резервних сценаріях роботи та контролі над критичними даними, а для держави актуалізує розвиток захищеної цифрової інфраструктури, кіберстійкості й енергетичної надійності.

Джерела

1. *Mayer M., Lu Y.-C.* Global structures of digital dependence and the rise of technopoles. *New Political Economy*. 2025. Vol. 30, № 5. P. 755–774. DOI: https://doi.org/10.1080/13563467.2025.2497766.
2. *Kun E.* Challenges in regulating cloud service providers in EU financial regulation: from operational to systemic risks, and examining challenges of the new oversight regime for critical

cloud service providers under the Digital Operational Resilience Act. *Computer Law & Security Review*. 2024. Vol. 52. Article 105931. DOI: https://doi.org/10.1016/j.clsr.2023.105931.
3. *Yu S., Sekiguchi T.* Platform-dependent entrepreneurship: a systematic review. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, № 12. Article 326. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci14120326.
4. *Govella K.* Undersea cables, geoeconomics, and security in the Indo-Pacific: risks and resilience. *Marine Policy*. 2025. Vol. 180. Article 106809. DOI: 10.1016/j.marpol.2025.106809.
5. *Котелевець Д. О.* Основні бар'єри розвитку цифрової економіки в Україні. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 59–64. DOI: https://doi.org/10.1016/j.marpol.2025.106809.
6. *Линда І. С.* Нові виклики та загрози цифрової трансформації економіки для системи фінансово-економічної безпеки підприємництва. *Академічні візії*. 2025. Вип. 50. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17909029.
7. *Бурмака М. О., Сіньковський М. І., Любіч Д. О.* Глобальні виклики цифрової трансформації та їхній вплив на економічну динаміку країн Європейського Союзу. *Академічні візії*. 2025. Вип. 48. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17305657.
8. *Свиноус І. В., Радько В. І., Хахула Б. В.* Цифрова трансформація бізнес-процесів фінансово-промислових компаній: економічні переваги та ризики. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. С. 122–128. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-87.

Б. І. ЮРКЕВИЧ

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент, Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки бренд розглядається як один із найважливіших нематеріальних ресурсів підприємства, що безпосередньо впливає на його ринкові позиції, ділову репутацію та рівень довіри з боку споживачів. Поширення цифрових технологій, активний розвиток соціальних мереж, електронної комерції та онлайн-комунікацій докорінно змінили підходи до організації маркетингової діяльності, змістивши акцент у бік цифрових каналів взаємодії з аудиторією та просування продукції. Проте розвиток цифрового середовища супроводжується зростанням конкуренції, швидким поширенням інформації та постійними змінами у споживчих потребах, що ускладнює підтримання позитивного іміджу бренду та високого рівня клієнтської лояльності. За таких умов особливого значення набуває бренд-менеджмент як система стратегічного управління брендом у цифровому середовищі, яка забезпечує його стійкість, впізнаваність та довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Активний розвиток контент-маркетингу, SEO-оптимізації, вебаналітики та технологій штучного інтелекту суттєво посилює значення бренд-менеджменту в умовах цифрового середовища та потребує від підприємств постійного вдосконалення маркетингових стратегій відповідно до нових конкурентних викликів. Процеси цифровізації вплинули на поведінку споживачів, які дедалі частіше отримують інформацію про товари й послуги за допомогою інтернет-платформ, соціальних мереж та інших цифрових каналів, що безпосередньо позначається на формуванні сприйнят-

тя бренду. За таких обставин особливої актуальності набуває дослідження сучасних підходів до управління брендом у системі цифрового маркетингу, як з наукової, так і з практичної точки зору.

Дослідженню проблем бренд-менеджменту у системі цифрового маркетингу присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, питання стратегічного управління брендом, формування брендового капіталу та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі висвітлено у працях Д. Чаффі [4], С. Кінгснорса [5], П. Котлера [6]. Значний внесок у дослідження цифрового маркетингу та бренд-менеджменту зробили також українські науковці, зокрема Т. І. Балановська, В. В. Сотник, О. М. Гавриш [1], Д. В. Смолич [3], які досліджують напрями розвитку бренд-менеджменту підприємств в умовах цифровізації, підкреслюючи важливість адаптації системи управління брендом до нових каналів комунікації та змін у поведінці споживачів. Т. М. Білоусько [2] розглядає цифровізацію маркетингової діяльності підприємств, а саме цифрові технології, котрі використовуються для просування бренду або продукції в сучасних кризових умовах суспільства. Науковці приділяють значну увагу використанню цифрових інструментів маркетингу, соціальних мереж, контент-маркетингу та вебаналітики у процесі просування брендів і формування лояльності споживачів.

Водночас, попри значну кількість наукових досліджень у цій сфері, окремі питання бренд-менеджменту в умовах цифрової трансформації залишаються недостатньо опрацьованими. Подальшого наукового аналізу потребують аспекти адаптації стратегій управління брендом до динамічних змін цифрового середовища, застосування технологій штучного інтелекту та персоналізованих комунікацій у процесі створення брендової цінності, а також способи забезпечення споживчої лояльності в умовах посиленої конкуренції на цифрових платформах. Крім того, недостатньо висвітленими залишаються практичні питання поєднання бренд-менеджменту з інструментами цифрового маркетингу в діяльності сучасних підприємств, особливо з огляду на швидкий розвиток інформаційних технологій та трансформацію поведінки споживачів.

Потреба у подальшому вивченні специфіки бренд-менеджменту в умовах цифрового маркетингу, удосконаленні сучасних підходів до управління брендом і визначенні дієвих цифрових комунікаційних інструментів зумовлює актуальність та практичну цінність цієї теми дослідження, оскільки дозволяє визначити ефективні механізми формування, просування та підтримки бренду в умовах цифрового середовища, а також підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємств.

Метою дослідження є аналіз особливостей бренд-менеджменту у системі цифрового маркетингу, а також визначення сучасних цифрових інструментів управління брендом і оцінка їхнього впливу на формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність бренд-менеджменту в умовах цифрового середовища;
- визначити основні інструменти цифрового маркетингу, що використовуються для просування бренду;
- проаналізувати вплив цифрових комунікацій на формування лояльності споживачів;
- схарактеризувати сучасні тенденції розвитку бренд-менеджменту у цифровому маркетингу.

Бренд-менеджмент являє собою систему заходів, спрямованих на створення, підтримку та розвиток бренду з метою досягнення стратегічних цілей підприємства й реалізації довгострокових програм розвитку. Його основними завданнями є форму-

вання конкурентних переваг бренду, ефективне позиціонування на ринку, зміцнення прихильності споживачів та підвищення рівня брендової цінності, що в результаті сприяє зростанню капіталу бренду. Загалом використання бренд-менеджменту надає додаткові можливості суб'єктам господарювання в їх діяльності.

З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та просування його бренду потрібно постійно вдосконалювати бренд-менеджмент з урахуванням новітніх тенденцій. Для цього використовують цифрову стратегію формування бренду, що спрямована на процес формування позитивного іміджу бренду та поліпшення його впізнаваності, а також підвищення лояльності споживачів і в кінцевому підсумку — на зростання ефективності діяльності підприємства [1, с. 408].

Сучасне цифрове середовище зумовлює появу широкого спектра інструментів, які суттєво підсилюють можливості управління брендом та формують нові формати взаємодії зі споживачами. Інструменти цифрового бренд-менеджменту суттєво виходять за межі традиційних каналів маркетингових комунікацій і формують багатовимірну систему взаємодії бренду зі споживачами. Вони забезпечують гнучкість, швидкість, персоналізацію та аналітичність управління брендом, дозволяючи підприємствам адаптуватися до нових моделей поведінки користувачів і підвищувати ефективність бренд-стратегії [3].

Цифровий маркетинг створює нові можливості для комунікації зі споживачами завдяки використанню соціальних мереж, контент-маркетингу, SEO-оптимізації, email-маркетингу та інструментів вебаналітики [4].

Соціальні мережі створюють для підприємств широкі можливості оперативної комунікації зі споживачами, сприяють формуванню позитивного ставлення до бренду та зміцненню клієнтської лояльності. Водночас важливе значення має контент-маркетинг, який передбачає створення змістовного й цінного інформаційного контенту з метою привернення уваги аудиторії та підтримання її зацікавленості [5]. Підприємства дедалі активніше застосовують аналітичні інструменти цифрового маркетингу для визначення результативності брендових стратегій і вивчення споживчої поведінки [6]. Використання технологій штучного інтелекту, автоматизованих рекламних систем та персоналізованих комунікацій дає змогу підвищити ефективність управління брендом і забезпечити кращу адаптацію маркетингових стратегій до запитів та очікувань цільової аудиторії.

Таким чином, бренд-менеджмент у системі цифрового маркетингу відіграє важливу роль у підтриманні конкурентних переваг підприємства, а використання сучасних цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність комунікації зі споживачами та зміцнити ринкові позиції бренду. В умовах цифровізації економіки бренд виконує не лише функцію розпізнавання товарів і послуг, але й є дієвим стратегічним інструментом формування конкурентних переваг, зміцнення споживчої лояльності та підтримання сталого розвитку підприємства.

В сучасному цифровому світі для маркетингової діяльності ігнорування використання цифрових технологій може нести негативний наслідок, адже завдяки їм здійснюється розповсюдження інформації про бренд, продукцію, послугу [2].

Застосування сучасних цифрових маркетингових інструментів, серед яких соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO-просування та вебаналітика, забезпечує підвищення результативності управління брендом і сприяє налагодженню ефективної взаємодії з цільовою аудиторією. Важливе значення у сучасному бренд-менеджменті мають персоналізовані комунікації, технології штучного інтелекту та автоматизація маркетингових процесів, які дають можливість підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та потреб споживачів.

Перспективи подальших досліджень полягають у більш детальному вивченні механізмів інтеграції штучного інтелекту та цифрових технологій у процес управління брендом, а також дослідженні поведінки споживачів у цифровому середовищі.

Джерела

1. *Балановська Т. І., Сотник В. В., Гавриш О. М.* Розвиток бренд-менеджменту підприємств в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 405–411. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-405-411.
2. *Білоуська Т. М.* Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76.
3. *Смолич Д. В., Мінчук В. В.* Розвиток бренд-менеджменту в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18163984.
4. *Chaffey D., Ellis-Chadwick F.* Digital Marketing. Eighth edition. Pearson. 2022. 562 p.
5. *Kingsnorth S.* Digital Marketing Strategy: An integrated approach to online marketing. Kogan Page. 2022. 400 p.
6. *Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I.* Marketing 5.0: Technology for Humanity. John Wiley & Sons. 2021. 224 p.

Науковий керівник: **В. В. Паславська**,
канд. екон. наук, доц.
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

С. В. САЛДАН

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Економіка, Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ТОРГОВЕЛЬНІ ВИСТАВКИ ЯК ДРАЙВЕР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активізацією глобалізаційних процесів, посиленням міжнародної економічної інтеграції та трансформацією механізмів ведення зовнішньоекономічної діяльності. Умови жорсткої конкуренції на міжнародних ринках змушують підприємства шукати нові інструменти підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності, зміцнення конкурентних переваг та розширення каналів міжнародної співпраці. Для України, економіка якої перебуває на етапі структурної модернізації та адаптації до європейських економічних стандартів, особливо важливим стає впровадження механізмів, здатних стимулювати експортний потенціал підприємств і забезпечувати їхню інтеграцію у світове економічне середовище.

За таких умов торговельні виставки набувають стратегічного значення як один із найбільш дієвих інструментів розвитку міжнародної економічної діяльності суб'єктів господарювання. Вони формують багатофункціональний комунікаційний простір, який поєднує маркетингові, інформаційні, аналітичні, презентаційні та ін-

новаційні функції. Виставкова діяльність забезпечує підприємствам можливість комплексного просування продукції та послуг, проведення ринкового аналізу, вивчення конкурентного середовища та встановлення партнерських зв'язків.

Аналіз наукових праць свідчить про зростання уваги дослідників до проблем розвитку виставкової діяльності як інструменту підтримки просування продукції підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках. Так, О. М. Кравченко та Є. О. Букорос проаналізовано переваги участі підприємств у виставках, особливості застосування виставкових інструментів у маркетинговій діяльності та визначено їх роль у підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [5].

У праці Є. А. Єрфан акцентує увагу на ролі виставок у просуванні продукції на світових ринках, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і формуванні міжнародного співробітництва. Досліджуються також функції виставок у системі міжнародного бізнесу та їх вплив на розширення експортної діяльності підприємств [4, с. 60].

У роботі О. М. Головні значна увага приділяється ролі виставок у формуванні інвестиційної привабливості аграрної сфери [2, с. 24].

Попри вагомий внесок зазначених науковців у дослідження виставкової діяльності, окремі аспекти цієї проблематики залишаються недостатньо опрацьованими. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні ролі торговельних виставок як інструменту розвитку міжнародної економічної діяльності підприємств, узагальненні їхніх функціональних особливостей та сучасних форм організації в умовах цифрової трансформації, а також у визначенні їх значення для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, розширення міжнародних ділових зв'язків і посилення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Торговельні виставки можна визначити як спеціалізовані маркетингово-комунікаційні заходи, спрямовані на демонстрацію продукції, презентацію технологій, формування ділових контактів та розвиток економічного співробітництва між учасниками ринку. Їх специфічною особливістю є висока концентрація представників певних галузей у межах єдиного простору, що дозволяє забезпечити інтенсивний обмін інформацією та скоротити часові й фінансові витрати на пошук партнерів.

У сучасній практиці функціонують різні організаційні форми виставкової діяльності. Традиційними залишаються стаціонарні виставки, які проводяться у спеціалізованих виставкових центрах та передбачають особисту присутність учасників. Їх перевагою є можливість безпосередньої демонстрації продукції, проведення переговорів, презентацій та укладання контрактів.

Вагоме місце займають міжнародні виставкові заходи, орієнтовані на залучення компаній з різних держав та розвиток зовнішньоекономічних зв'язків. Подібні заходи виконують функцію міжнародних бізнес-платформ, де відбувається формування експортних стратегій, пошук інвесторів та створення довгострокових партнерських відносин.

Окрему категорію формують галузеві спеціалізовані виставки, спрямовані на розвиток конкретних секторів економіки. Вони забезпечують можливість презентації інноваційних розробок, новітніх технологій і сучасних виробничих рішень, сприяючи прискоренню технологічного розвитку підприємств [3, с. 227].

Поширення цифрових технологій суттєво трансформувало виставкову індустрію. Одним із результатів цифровізації стало виникнення віртуальних виставок, що функціонують у дистанційному форматі та дозволяють учасникам брати участь у заходах незалежно від територіального розташування. Онлайн-платформи забезпечують розширення аудиторії, зниження витрат на організацію участі та підвищення доступності міжнародних бізнес-заходів.

Водночас найбільш перспективною тенденцією останніх років вважається розвиток гібридного формату виставок, що поєднує елементи традиційної та цифрової взаємодії. Гібридні моделі дозволяють зберігати переваги особистих комунікацій і водночас використовувати можливості цифрового середовища для розширення міжнародного охоплення учасників [1].

Суттєве значення торговельних виставок проявляється у виконанні комплексу взаємопов'язаних функцій. Насамперед вони виступають інструментом маркетингових досліджень. Підприємства отримують можливість аналізувати ринкову кон'юнктуру, вивчати тенденції попиту, оцінювати діяльність конкурентів та здійснювати моніторинг споживчих уподобань.

Ефективність такого аналізу пояснюється високим рівнем концентрації учасників ринку на одному майданчику. Використання виставок для проведення маркетингових досліджень часто є економічно вигіднішим порівняно з традиційними методами збору інформації, що передбачають значні фінансові та часові витрати.

Комунікаційна функція виставок реалізується через створення умов для безпосередньої взаємодії між виробниками, споживачами, постачальниками, інвесторами та представниками державних структур. Особисті ділові контакти сприяють формуванню довіри між учасниками та забезпечують основу для подальшого розвитку партнерства.

Варто зазначити, що міжнародний бізнес значною мірою базується на міжособистісних комунікаціях. Саме тому виставкові заходи створюють сприятливе середовище для розвитку неформальних контактів, які нерідко стають передумовою майбутнього співробітництва та реалізації спільних інвестиційних проєктів.

Окремого значення набуває інноваційна функція виставкової діяльності. Виставки сприяють поширенню сучасних технологій, обміну професійними знаннями та впровадженню передових практик управління. У сучасних умовах вони дедалі частіше стають платформами технологічного трансферу між країнами та підприємствами [1].

У межах виставкових заходів проводяться професійні конференції, тематичні форуми, бізнес-дискусії, навчальні семінари та презентації інноваційних розробок. Це забезпечує розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації персоналу та формування нових компетентностей.

Додатковим фактором ефективності виставкової діяльності є підтримка з боку держави. Світова практика демонструє, що країни активно застосовують механізми фінансового стимулювання участі підприємств у міжнародних виставках через часткову компенсацію витрат, створення національних павільйонів та інформаційний супровід експортерів.

Особливу роль у цьому процесі відіграють спеціалізовані агентства розвитку торгівлі, які здійснюють підготовку компаній до міжнародної діяльності, проводять навчання та консультування щодо особливостей виходу на іноземні ринки [3, с. 228].

В Україні розвиток виставкової індустрії поступово набуває нових форм. У 2026 році заплановано проведення низки міжнародних та галузевих виставок у сферах промисловості, енергетики, інноваційних технологій, легкої промисловості та інфраструктурного розвитку. Такі заходи сприяють розвитку міжнародної кооперації та створюють умови для активізації зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств.

Разом із позитивними тенденціями виставкова індустрія стикається із рядом викликів. До основних проблем належать зростання організаційних витрат, посилення конкуренції між цифровими каналами просування продукції, необхідність дотримання екологічних стандартів та адаптація до нових форматів взаємодії.

Для українських підприємств додатковими факторами впливу залишаються обмеженість фінансових ресурсів, нестабільність зовнішнього середовища та необхідність інтеграції до європейських стандартів функціонування бізнесу [4, с. 60].

Таким чином, торговельні виставки виступають важливим елементом системи міжнародної економічної діяльності підприємств. Їх значення виходить за межі традиційних маркетингових інструментів, оскільки вони поєднують функції просування продукції, розвитку ділових комунікацій, формування інноваційного середовища та підтримки міжнародного співробітництва. Подальший розвиток виставкової індустрії залежатиме від рівня цифрової трансформації, ефективності державної підтримки та здатності суб'єктів господарювання адаптуватися до динамічних умов глобальної економіки.

Перспективи подальших наукових досліджень у сфері виставкової діяльності пов'язані з поглибленим вивченням процесів цифрової трансформації виставкової індустрії та їх впливу на міжнародну економічну діяльність підприємств. Важливим напрямом також є розроблення системи показників оцінювання результативності участі суб'єктів господарювання у виставкових заходах, аналіз механізмів державної підтримки виставкової діяльності та адаптації українських підприємств до сучасних вимог глобального ринку.

Джерела

1. *Базарна О. В.* Цифровізація виставкової діяльності та її вплив на інноваційні процеси на товарних ринках. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7925/7904
2. *Головня О. М.* Виставково-ярмаркова діяльність як інтеграційний інструмент реалізації інтересів АПК. *Проблеми економіки*. 2022. № 1 (51). С. 20–25.
3. *Демидчук Л., Сапожник Д.* Ярмаркова та виставкова діяльність у період глобалізації та інноваційного розвитку економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328(2). С. 226–230.
4. *Єрфан Є. А.* Міжнародні виставки та ярмарки як інструмент розвитку міжнародної торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 39. С. 58–62.
5. *Кравченко О. М., Букорос Є. О.* Аналіз можливостей використання виставкової діяльності виробничими підприємствами України для просування продукції на міжнародних ринках. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL : https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/282

Науковий керівник: **Г. І. Сисин**,
ст. викл. кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

З. В. ОЛІЙНИК

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Економіка, Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

У тезах досліджено особливості діджиталізації в системі сучасного менеджменту. Визначено основні напрями цифрової трансформації управлінської діяльності, про-

аналізовано вплив цифрових технологій на ефективність управління підприємствами. Розглянуто переваги та ризики цифровізації менеджменту в умовах глобалізації та розвитку інформаційного суспільства. Обґрунтовано необхідність впровадження цифрових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Сучасний розвиток світової економіки супроводжується стрімким поширенням цифрових технологій, які суттєво змінюють принципи функціонування підприємств та організацій. В умовах глобалізації та високої конкуренції цифровізація стає одним із ключових чинників успішного розвитку бізнесу та системи управління. Саме тому питання діджиталізації менеджменту набуває особливої актуальності в сучасному науковому та практичному середовищі [1, с. 12].

Діджиталізація охоплює комплекс процесів, спрямованих на впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства. Вона передбачає використання сучасних цифрових інструментів для автоматизації управлінських процесів, аналізу інформації, планування діяльності та організації ефективної комунікації між працівниками [2, с. 46].

У сучасних умовах цифрові технології дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність праці. Крім того, цифровізація сприяє розвитку нових моделей ведення бізнесу, електронної комерції та дистанційного управління організаціями.

Пандемія COVID-19 стала одним із факторів, що прискорили цифрову трансформацію підприємств у всьому світі. Значна кількість організацій була змушена перейти до дистанційної форми роботи та використовувати онлайн-платформи для комунікації й управління персоналом. Це підтвердило важливість цифрових технологій для забезпечення безперервності діяльності підприємств [3, с. 100].

Поняття “діджиталізація” означає процес інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємств та організацій з метою підвищення ефективності управління. Основною метою цифровізації є вдосконалення бізнес-процесів, оптимізація використання ресурсів та підвищення якості управлінських рішень [1, с. 13].

Одним із найважливіших напрямів цифрової трансформації є автоматизація управлінських процесів. Використання ERP-систем дозволяє об’єднати всі основні функції підприємства в єдину інформаційну систему.

Завдяки цьому керівники можуть оперативно отримувати інформацію про фінансовий стан підприємства, рівень продажів, виробничі показники та інші важливі параметри діяльності [2, с. 50].

Сучасні CRM-системи забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами. Вони дозволяють аналізувати потреби споживачів, прогнозувати попит та формувати індивідуальні маркетингові стратегії. Використання таких систем сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Важливу роль у цифровому менеджменті відіграють технології Big Data та штучного інтелекту. Аналіз великих масивів інформації дозволяє підприємствам прогнозувати ринкові тенденції, оцінювати ризики та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [3, с. 105].

Завдяки впровадженню цифрових платформ підприємства можуть забезпечити швидкий обмін інформацією між структурними підрозділами та підвищити ефективність внутрішньої комунікації. Особливого значення набуває використання хмарних технологій, які забезпечують доступ до інформації незалежно від місця перебування працівників.

Діджиталізація менеджменту має значну кількість переваг для підприємств та організацій. Однією з головних переваг є підвищення ефективності управління. Завдяки автоматизації бізнес-процесів керівники можуть оперативніше приймати рішення та контролювати діяльність підприємства [2, с. 50].

Цифрові технології сприяють оптимізації витрат та раціональному використанню ресурсів. Автоматизація рутинних операцій дозволяє скоротити витрати часу на виконання управлінських завдань та підвищити продуктивність праці персоналу.

Ще однією важливою перевагою є покращення якості комунікації в організації. Використання корпоративних платформ, відеоконференцій та месенджерів забезпечує швидкий обмін інформацією між працівниками та сприяє ефективній координації діяльності структурних підрозділів [4, с. 76].

Цифровізація також позитивно впливає на розвиток електронної комерції та цифрового маркетингу. Сучасні підприємства активно використовують соціальні мережі, мобільні застосунки та інтернет-платформи для просування продукції та взаємодії зі споживачами.

Крім того, цифрові технології забезпечують гнучкість та адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах це є важливим фактором конкурентоспроможності та стабільного розвитку організацій.

Використання аналітичних систем дозволяє здійснювати моніторинг ключових показників ефективності діяльності підприємства в режимі реального часу. Це сприяє своєчасному виявленню проблем та прийняттю ефективних управлінських рішень.

Попри значні переваги, процес цифрової трансформації супроводжується певними труднощами та ризиками. Однією з основних проблем є недостатній рівень цифрової грамотності працівників. Для ефективного використання сучасних технологій персонал повинен володіти відповідними знаннями та навичками.

Іншою важливою проблемою є кібербезпека. Зростання кількості цифрових даних підвищує ризики кібератак, витоку інформації та несанкціонованого доступу до корпоративних систем. Саме тому підприємства повинні приділяти значну увагу захисту інформаційних ресурсів та вдосконаленню систем кібербезпеки [5, с. 33].

Суттєвою перешкодою для цифровізації є також високий рівень витрат на впровадження сучасних інформаційних систем. Для багатьох підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, цифрова трансформація потребує значних фінансових ресурсів. Крім того, впровадження цифрових технологій часто супроводжується опором персоналу до змін. Працівники можуть негативно сприймати автоматизацію процесів через страх втрати роботи або необхідність адаптації до нових умов праці.

Важливою проблемою залишається і залежність підприємств від технічної інфраструктури. У разі технічних збоїв або відсутності доступу до мережі можуть виникати труднощі в роботі організації та управлінні бізнес-процесами.

Подальший розвиток цифрових технологій сприятиме трансформації системи менеджменту та формуванню нових підходів до управління підприємствами. Очікується активне впровадження штучного інтелекту, роботизації бізнес-процесів, блокчейн-технологій та інтернету речей.

Одним із перспективних напрямів є розвиток дистанційного менеджменту та гібридних форм організації праці. Сучасні цифрові платформи дозволяють ефективно координувати діяльність працівників незалежно від їхнього місця перебування.

Важливого значення набуває розвиток цифрової культури організації. Керівництво підприємств повинно створювати умови для професійного розвитку персоналу, підтримувати інноваційні підходи та стимулювати використання сучасних технологій у професійній діяльності [1, с. 12].

Перспективним напрямом є також використання технологій штучного інтелекту для автоматизованого аналізу інформації та прогнозування результатів діяльності підприємства. Це дозволить підвищити точність управлінських рішень та зменшити вплив людського фактору.

У майбутньому цифровізація стане невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства. Організації, які не зможуть адаптуватися до цифрових змін, ризикують втратити конкурентні позиції на ринку.

Отже, діджиталізація є одним із ключових напрямів розвитку сучасного менеджменту. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та забезпеченню конкурентоспроможності підприємств.Цифрова трансформація дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, покращувати комунікацію та підвищувати продуктивність праці. Разом із тим процес цифровізації супроводжується певними ризиками, серед яких кіберзагрози, високі витрати на впровадження технологій та необхідність підвищення цифрової грамотності персоналу. У сучасних умовах підприємства повинні активно впроваджувати цифрові інструменти та формувати стратегії цифрового розвитку. Саме цифровізація є важливим чинником забезпечення стабільного функціонування та успішного розвитку організацій у майбутньому.

Джерела

1. *Балабанова Л. В., Сардак О. В.* Цифровий менеджмент підприємств в умовах трансформації економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 12–17.
2. *Коваленко О. В.* Діджиталізація управлінських процесів підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 2. С. 45–51.
3. *Пономаренко В. С., Кизим М. О.* Використання Big Data у системі сучасного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 98–104.
4. *Марченко І. П.* Цифрова трансформація підприємств в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 76–82.
5. *Шевченко Н. М.* Кібербезпека та цифровий менеджмент організацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2025. № 1. С. 33–39.

Науковий керівник: **О. С. Поясник**,
ст. викл. кафедри економіки, менеджменту та туризму,
Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Ю. М. ГУДЗЕНКО

студентка 3 курсу бакалаврату спеціальності "Менеджмент персоналу",
Національний університет харчових технологій, м. Київ

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах макроекономічної нестабільності та воєнних викликів людський капітал є базовим драйвером стійкості підприємства. Ефективність організації залежить від її мотиваційного менеджменту, який інтегрує інтереси працівників у стратегію бізнесу.

Фінансові стимули в періоди кризи втрачають лінійну дієвість, що вимагає комплексних моделей управління.

Сучасний мотиваційний менеджмент виділяє три базові стратегії управління персоналом [1, с. 3–5]:

1. “Стимул і покарання” (фінансовий тиск та жорсткий контроль);
2. “Мотивація через працю” (творче та змістовне наповнення завдань);
3. “Зв’язок із менеджером” (персоналізована взаємодія та емоційне лідерстві).

У кризових умовах фокус має зміщуватися на формування етичних цінностей, відповідальності та автономії працівників.

Основою стабільності є прозора архітектура винагород. Для усунення дисбалансу в оплаті праці впроваджують грейдування. Метод Hay Group [2] оцінює посади за трьома критеріями:

- Навички (знання та компетенції);
- Розв’язання проблем (складність завдань);
- Відповідальність (вплив на кінцевий результат).

На цій основі формуються грейди з тарифними “вилками”, які коригуються за оглядами Mercer. Повноцінний компенсаційний пакет містить оклад, доплати та соціальний пакет (страхування, житло). Нематеріальні стимули діють лише за умови конкурентної базової оплати [2].

Динамічною складовою є Ключові показники ефективності (KPI), побудовані за принципом SMART (від 2 до 7 метрик на працівника). Алгоритм їх впровадження охоплює декомпозицію стратегії, каскадування цілей, балансування індикаторів, регламентацію та тестовий запуск. Для подолання опору персоналу необхідно [3]:

1. Проводити прозорі роз’яснювальні комунікації;
2. Залучати лінійних керівників до проектування метрик;
3. Здійснювати поетапне тестування з комерційних відділів;
4. Демонструвати підтримку проєкту з боку топ-менеджменту.

Нематеріальна мотивація в Україні регулюється КЗпП [4]: стаття 141 зобов’язує створювати належні умови й запобігати мобінгу, статті 143–144 регулюють заохочення, а статті 145–146 — кар’єрне просування. Найефективнішими форматами є [4]:

- Гнучкий або гібридний графік роботи (стаття 60-2 КЗпП);
- Публічне визнання професійних заслуг;
- Програми безперервного корпоративного навчання;
- Комплексні велнес-програми (турбота про здоров’я);
- Розвиток внутрішнього підприємництва та ініціатив.

В умовах воєнного стану ієрархія потреб змістилася у бік безпеки. Європейська Бізнес Асоціація рекомендує чотирирівневу систему підтримки: фізичну безпеку, фізичний комфорт, психологічний комфорт та додаткові стимули. Українські компанії впровадили “відбудовні” пакети (оплата релокації, автономне живлення, сімейні програми) [5].

Кейс Accountor Ukraine демонструє ефективність гнучкого планування, облаштування укрить та надання продуктових наборів. “Нова пошта” мотивувала команду соціальним проєктом безбар’єрних відділень. “ДТЕК Мережі” автоматизували інформування про відключення світла, знизивши навантаження на контакт-центри [6].

Цей досвід перегукується із моделлю “Свободи та Відповідальності” компанії Netflix. Вона пропонує відмову від жорсткого контролю на користь автономії “А-гравців”, які оцінюються через “тест на утримання” (Keeper Test). Модель базується на скасуванні лімітів відпусток, радикальній відвертості за методом 4A (допомога, конкретність, вдячність, право відхилити) та управлінні через контекст [7].

Діагностика системи здійснюється через атестацію, аналіз продуктивності та оцінку ROI соціальних програм. Головним маркером є коефіцієнт плинності кадрів (співвідношення звільнених за власним бажанням або за порушення до середньооблікової чисельності). Виділяють три рівні [8]:

1. Менше 10 відсотків — низька плинність (штат стабільний);
2. Від 10 до 20 відсотків — середня плинність (природне оновлення);
3. Вище 20 відсотків — критичний стан (деструктивні процеси).

Задоволеність вимірюють через індекс чистої лояльності (eNPS) [9]. Працівники оцінюють готовність рекомендувати компанію від 0 до 10 балів і діляться на три категорії:

1. Промоутери (9–10 балів) — лояльні амбасадори бренду;
2. Пасивні (7–8 балів) — нейтральні працівники;
3. Критики (0–6 балів) — незадоволені співробітники.

Індекс розраховується як різниця відсотків промоутерів та критиків. Отриманий результат відображає якість управління: від 10 до 30 відсотків — хороший показник, понад 50 відсотків — чудовий, вище 80 відсотків — світовий рівень лояльності [9].

Модернізація мотиваційного менеджменту потребує переходу до системної моделі, яка поєднує прозорий грейдинг, збалансовані KPI та гнучкі інструменти матеріальної й нематеріальної підтримки. В умовах воєнної кризи пріоритетом стає забезпечення фізичної та фінансової безпеки працівників. Мінімізація бюрократичного тиску, розширення автономії та орієнтація на довіру є найефективнішими важелями збереження кадрового потенціалу, зниження плинності та забезпечення життєздатності бізнесу в умовах невизначеності.

Джерела

1. *Kovbas H.* Methodology for evaluating personnel motivation in crisis conditions. *Efektyvna ekonomika*. 2019. No. 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.35 (date of access: 25.05.2026).
2. Що таке грейдинг | HURMA. *HURMA*. URL: https://hurma.work/blog/grejdova-systema-oplaty-praczi-ta-motyvacziyi-yak-cze-praczyuye/ (дата звернення: 25.05.2026).
3. *Гріньова А.* Мірило успіху: навіщо потрібні KPI та як їх розрахувати. *happymonday*. URL: https://happymonday.ua/navishho-potribni-kpi-ta-yak-yih-rozrahuvaty.
4. Нематеріальна мотивація працівників: ключові заходи для підвищення продуктивності. *7eminar*. URL: https://7eminar.ua/news/5474-nematerialna-motivaciya-pracivnikiv-klyucovi-zaxodi-dlya-pidvishhennya-produktivnosti.
5. *Монєтова-Федорова О.* Як мотивувати працівника в умовах війни. *eba*. URL: https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/.
6. Переможці UCXE'2025. *KA Group*. URL: https://kagroup.ua/cat_nominant/ucxe2025/.
7. *Jansen P.* How freedom and responsibility make Netflix rule the world. *runandjumpltd*. URL: https://www.runandjumpltd.co.uk/netflix.
8. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати, аналізувати і зменшувати ризики. *HURMA*. URL: https://hurma.work/blog/koeficziyent-plynnosti-kadriv/.
9. Опитування eNPS: інструмент оцінки лояльності | HURMA. *HURMA*. URL: https://hurma.work/blog/opytuvannya-enps-instrument-dlya-vymiryuvannya-loyalnosti/.

А. М. КАЛІНІН
канд. пед. наук, доцент,
завідувач кафедри економіки та управління персоналом,
Центральноукраїнський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП",
https://orcid.org/0000-0002-1081-7861

І. Л. ФЕДЬКІН
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Центральноукраїнський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Кропивницький

EVP ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасна кадрова політика організації вже не може обмежуватися лише підбором, оцінюванням і звільненням персоналу. В умовах конкуренції за кваліфікованих працівників роботодавець має чітко пояснювати, яку цінність він пропонує людині в обмін на її професійні знання, досвід, час, лояльність і залученість. Саме тому особливого значення набуває Employee Value Proposition (EVP) — ціннісна пропозиція роботодавця для працівника. Вона відображає сукупність матеріальних і нематеріальних переваг, які працівник отримує в організації: оплату праці, розвиток, кар'єрні можливості, корпоративну культуру, психологічну безпеку, баланс роботи й особистого життя, визнання та підтримку. Актуальність теми посилюється тим, що працівники дедалі частіше оцінюють роботодавця не лише за рівнем заробітної плати, а й за якістю управління, цінностями, репутацією, можливостями професійного зростання та ставленням до людини. Для молодих фахівців особливо важливими є розвиток, наставництво, зрозумілі перспективи та відповідність організації їхнім очікуванням [3].

Метою статті є обґрунтування EVP як стратегічного інструменту формування сучасної кадрової політики організації та визначення її ролі у залученні, мотивації, розвитку й утриманні персоналу.

На відміну від традиційного підходу, який зосереджується переважно на оплаті праці, сучасна EVP включає значно ширший набір чинників: професійний розвиток, гнучкість, якість лідерства, організаційну культуру, довіру, справедливість, психологічну безпеку та позитивний досвід працівника.

EVP тісно пов'язана з брендом роботодавця. Якщо бренд роботодавця показує, як організацію сприймають кандидати й працівники, то EVP визначає, яку реальну цінність організація їм пропонує. Тому сильний бренд роботодавця неможливий без правдивої та практично підтвердженої ціннісної пропозиції [2; 5].

Оскільки EVP поєднує економічні, професійні, соціально-психологічні та репутаційні аспекти взаємодії роботодавця з працівником, виникає потреба у формулюванні узагальненого авторського визначення цього поняття. На основі аналізу сучасних підходів пропонуємо таке визначення: EVP як стратегічний інструмент формування сучасної кадрової політики організації — це цілісна система матеріальних, професійних, соціально-психологічних, ціннісних і репутаційних переваг, які організація формує, комунікує та підтверджує у взаємодії з працівниками з метою їх залучення, мотивації, розвитку, утримання та підтримки довгострокової довіри до роботодавця.

Таке розуміння дозволяє розглядати EVP не як рекламне повідомлення для вакансій, а як управлінську основу кадрової політики (табл. 1).

Таблиця 1

Основні компоненти EVP у кадровій політиці організації

Компонент EVP	Зміст	Значення для організації
Матеріальна винагорода	Заробітна плата, премії, соціальний пакет	Забезпечує базову привабливість роботодавця
Професійний розвиток	Навчання, наставництво, кар'єрне зростання	Підвищує залученість і компетентність персоналу
Організаційна культура	Цінності, стиль управління, командна взаємодія	Формує довіру та відчуття приналежності
Баланс роботи й життя	Гнучкість, повага до особистого часу	Знижує ризик вигорання
Психологічна безпека	Можливість висловлювати думку, отримувати підтримку	Підсилює відкритість та інноваційність
Репутація роботодавця	Імідж, соціальна відповідальність, етичність	Зміцнює бренд роботодавця
Підтримка при змінах	Комунікація, аутплейсмент, супровід працівників	Підтримує довіру під час криз

Джерело: розроблено авторами на основі [1–5].

EVP має враховувати потреби різних груп працівників. Наприклад, молоді фахівці частіше очікують розвитку, наставництва та кар'єрних перспектив [3], тоді як досвідчені працівники можуть більше цінувати стабільність, автономію, визнання та баланс між роботою й особистим життям.

EVP і бренд роботодавця є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями. EVP визначає зміст ціннісної пропозиції, а бренд роботодавця — її сприйняття на ринку праці (табл. 2).

Таблиця 2

Співвідношення EVP і бренду роботодавця

Критерій	EVP	Бренд роботодавця
Основне питання	Що роботодавець реально пропонує працівнику?	Як роботодавця сприймають кандидати й працівники?
Фокус	Умови, переваги, досвід, цінності	Репутація, імідж, привабливість
Роль	Формує зміст кадрової політики	Посилює комунікацію кадрової політики
Ризик	Декларація без практичного підтвердження	Імідж без реальної основи

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 4; 5].

Якщо EVP не відповідає реальному досвіду працівників, виникає розрив між очікуваннями та дійсністю. Це може призводити до зниження довіри, плинності кадрів і репутаційних втрат.

EVP охоплює не лише залучення та утримання персоналу, а й етичне завершення трудових відносин. У цьому контексті важливим є аутплейсмент — підтримка працівників під час звільнення, скорочення або професійного переходу.

Аутплейсмент має психологічний, економічний і правовий виміри [1]. Він демонструє, що організація дбає про працівника не лише тоді, коли потребує його праці, а й тоді, коли трудові відносини завершуються. Це підтримує довіру до роботодавця,

знижує репутаційні ризики та позитивно впливає на працівників, які залишаються в організації (табл. 3).

Таблиця 3

Місце аутплейсменту в системі EVP

Напрям впливу	Зміст	Значення для EVP
Психологічний	Підтримка працівника в період невизначеності	Демонструє людяність роботодавця
Економічний	Допомога у поверненні на ринок праці	Знижує соціальну напругу
Правовий	Коректне дотримання процедур звільнення	Підтримує довіру до кадрової політики
Репутаційний	Збереження позитивного ставлення до організації	Посилює бренд роботодавця

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 5].

Формування EVP має бути системним процесом, що починається з аналізу реального досвіду працівників і завершується постійним оцінюванням ефективності кадрової політики (табл. 4).

Таблиця 4

Етапи формування EVP

Етап	Зміст	Результат
Діагностика	Опитування, інтерв'ю, аналіз плинності кадрів	Виявлення сильних і слабких сторін роботодавця
Аналіз очікувань	Вивчення потреб різних груп персоналу	Розуміння мотиваційних чинників
Формування ціннісного ядра	Визначення ключових переваг роботодавця	Чітка EVP
Узгодження з кадровою політикою	Зв'язок EVP із мотивацією, розвитком, оцінюванням	Перехід від декларації до практики
Комунікація	Внутрішнє й зовнішнє представлення EVP	Посилення бренду роботодавця
Оцінювання	Аналіз залученості, утримання, якості найму	Постійне вдосконалення EVP

Джерело: розроблено авторами на основі [2–5].

EVP є важливим стратегічним інструментом формування сучасної кадрової політики організації. Вона дозволяє роботодавцю не лише залучати працівників, а й формувати довгострокову довіру, мотивацію, залученість і лояльність персоналу.

EVP поєднує матеріальні й нематеріальні переваги: оплату праці, розвиток, організаційну культуру, психологічну безпеку, баланс роботи й особистого життя, репутацію роботодавця та підтримку працівників у період змін. Її ефективність залежить від того, наскільки заявлені переваги відповідають реальному досвіду працівників.

Доведено, що EVP є змістовною основою бренду роботодавця. Якщо бренд роботодавця відображає зовнішнє й внутрішнє сприйняття організації, то EVP пояснює, на яких реальних цінностях і перевагах це сприйняття ґрунтується.

Аутплейсмент доцільно розглядати як складову відповідальної EVP, оскільки він демонструє етичне ставлення організації до працівника навіть на етапі завершення трудових відносин.

Отже, EVP має бути інтегрована в кадрову політику організації як системний механізм залучення, розвитку, мотивації, утримання персоналу та зміцнення бренду роботодавця.

Джерела

1. *Калінін А., Лебедєв О., Гора А.* Аутплейсмент персоналу: психологічні, економічні та правові аспекти застосування в сучасних умовах. *Наукові перспективи*. 2022. № 10(28). С. 302–312. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-302-312
2. CIPD. Employer brand: factsheet. Chartered Institute of Personnel and Development. 2025. URL: https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/recruitment-brand-factsheet/
3. *Dzhulai M.* Development of an employer's value proposition for young professionals. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2022. Vol. 9, No. 3. P. 40–47. DOI: https://doi.org/10.52566/msu-econ.9(3).2022.40-47
4. *Samoliuk N., Bilan Y., Mishchuk H., Mishchuk V.* Employer brand: key values influencing the intention to join a company. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. 2022. Vol. 17, No. 1. P. 61–72. DOI: https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0004
5. SHRM Executive Network. How to define and communicate your employer brand. *Society for Human Resource Management*. 2024. URL: https://www.shrm.org/executive-network/insights/how-to-define-and-communicate-your-employer-brand-to-attract-top

В. С. СЕНЮРА

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність "Фінанси, банківська справа та страхування",
Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Львів

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Посилення невизначеності, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту та обмежений доступ до фінансових ресурсів актуалізують потребу у переосмисленні підходів до формування та використання фінансових ресурсів підприємств. У таких умовах особливого значення набуває забезпечення фінансової стійкості, оптимізація структури джерел фінансування та підвищення ефективності розподілу наявних ресурсів. Додатково зростає роль адаптивних фінансових стратегій, здатних забезпечити безперервність господарської діяльності та мінімізацію кризових наслідків. Відповідно, дослідження теоретичних аспектів формування та використання фінансових ресурсів суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану має важливе наукове та практичне значення.

Різні теоретичні та практичні аспекти проблем формування та використання фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, розглядалися в працях як вітчизняних так і зарубіжних науковців. Тлумаченням та дослідженням природи фінансових ресурсів займалися та займаються такі науковці: Опарін В., Пойда-Носик Н., Грабарчук С., Гудзь О. та інші. Суттєвий теоретичний внесок в процеси формування

та ефективність використання фінансових ресурсів зробили такі вчені, як Великий Ю. М., Сукрушева Г. О., Колотуха С., Бречко В., Кравцова Л., Крайник О., Клепікова З., Нікбахт Е., Гропеллі А., Руденко М., Терещенко О. Але не зважаючи на велику кількість наукових здобутків в цій проблематиці, деякі теоретичні та практичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану потребують подальших досліджень.

У сучасній економічній науці фінансові ресурси суб'єктів господарювання розглядаються як базова умова забезпечення їх функціонування та розвитку. У працях В. Опаріна фінансові ресурси визначаються як динамічна економічна категорія, що відображає процес формування та використання грошових потоків підприємства [1]. Н. Пойда-Носик і С. Грабарчук трактують їх як сукупність грошових надходжень, що формуються у процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності [2]. У свою чергу, О. Гудзь акцентує увагу на ліквідному характері фінансових ресурсів та їхній ролі у забезпеченні платоспроможності підприємства [3].

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити фінансові ресурси як сукупність власних, залучених і позикових коштів, що формуються у процесі господарської діяльності та використовуються для забезпечення відтворювальних процесів підприємства (див. табл.).

Структура фінансових ресурсів підприємства [1–3]

Джерела фінансування	Складові	Економічна характеристика	Вплив на підприємство
Власні	прибуток, амортизація	внутрішнє фінансування	підвищує фінансову стійкість
Позикові	кредити, облігації	зовнішнє боргове фінансування	підвищує ризик і залежність
Залучені	емісія акцій, інвестиції	додатковий капітал	розширює фінансову базу

Аналіз структури фінансових ресурсів свідчить, що переважання власного капіталу забезпечує фінансову автономію підприємства, тоді як значна частка позикових ресурсів підвищує рівень фінансового ризику та залежність від зовнішніх кредиторів.

У наукових працях І. Бланка підкреслюється, що оптимальна структура капіталу передбачає таке співвідношення джерел фінансування, яке забезпечує максимальну рентабельність при допустимому рівні ризику [4]. Дане положення є базовим для сучасної теорії фінансового менеджменту.

Наголосимо на тому, що в умовах воєнного стану структура фінансових ресурсів підприємств зазнає суттєвих трансформацій. Зростає вартість кредитних ресурсів, ускладнюється доступ до зовнішнього фінансування, підвищується загальний рівень фінансової невизначеності, що зумовлює необхідність переорієнтації фінансової політики підприємств на внутрішні джерела формування капіталу.

Зокрема, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів досягається через удосконалення управління грошовими потоками, прискорення оборотності оборотного капіталу та оптимізацію розрахункової дисципліни [5]. Як зазначають С. Колотуха, В. Бречко та Л. Кравцова, внутрішні резерви підприємства є ключовим джерелом підвищення його фінансової стійкості в умовах економічної нестабільності [6].

Таким чином, формування та оптимізація фінансових ресурсів є складним багаторівневим процесом, що включає вибір джерел фінансування, управління їх струк-

турою та підвищення ефективності використання в умовах ризику та обмеженого доступу до капіталу.

Джерела

1. *Опарін В. М.* Фінанси (Загальна теорія): навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 240 с.
2. *Пойда-Носик Н., Грабарчук С.* Фінансові ресурси підприємства. *Фінанси України.* 2003. № 1. С. 96–103.
3. *Гудзь О.* Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2007. 578 с.
4. *Бланк І. А.* Управління формуванням капіталу. Київ : Ника-Центр, 2000. 512 с.
5. *Магас Н. В., Стефанишин О. Б.* Дослідження суті, руху та ефективності грошового потоку підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. № 32. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/828 DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-99
6. *Колотуха С., Бречко В., Кравцова Л.* Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: формування та використання в умовах економічної нестабільності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій.* 2016. Вип. 1. С. 29–37.

Науковий керівник: **Н. В. Магас**,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Львів

А. І. ШУТИЛО

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти "доктор філософії" (Phd), Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ АВТОМАТИЗОВАНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Технології машинного навчання (ML) на сьогоднішній день вже довели свою ефективність в різних галузях та прикладних задачах. Різні методи ML здатні не лише автоматизувати типові операції, але й прогнозувати майбутні події, виявляти приховані закономірності та оптимізувати використання ресурсів. Саме тому інтеграція інструментів машинного навчання в сучасні ERP-системи для підприємств це логічний етап розвитку.

Підприємства які мають базуються на великих даних, складних бізнес-процесах або використанні IIoT (Industrial Internet of Things) часто не можуть адекватно реагувати на проблеми або зміни в реальному часі. У таких умовах інтеграція ML рішень стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідністю для виживання в динамічному бізнес середовищі в умовах Industry 4.0.

ML рішення ґрунтуються на data-driven підході, яке стає наріжним каменем для системи в цілому. Цей підхід передбачає ухвалення рішень на основі об'єктивних даних, аналітики та вимірюваних показників. Для цього дані підприємства мають бути

узгодженими, структурованими, доступними для аудиту та придатними до аналітичної обробки. Додатково впливає регуляторний тиск с появою European Union AI Act [1] та стандарт ISO/IEC 42001 [2] акцентують увагу на необхідності забезпечення прозорості алгоритмів, контролю якості даних, управління ризиками та можливості аудиту рішень, сформованих системами ШІ. У таких умовах ефективне впровадження ML рішень потребує не лише інтеграції моделей, але й побудови зрілої системи управління даними та процесами підприємства.

Підприємства які мають намір впровадити ML рішення у власні ERP-системи, стикаються з такими організаційними викликами [3]:

- Неготовність архітектури до data-driven підходу. Дані часто є фрагментованими, дубльованими або неузгодженими, що ускладнює аналітику та знижує точність прогнозів ML-моделей. Для якісного навчання ML моделей дані повинні бути зразковими та повними.
- Процесна невідповідність. На практиці в процесах підприємств є суттєві розбіжності між задокументованими регламентом та реальною операційною діяльністю. Документація або ERP система може не враховувати деякі кроки, що робить результати аналізу неповними або викривленими.
- Недовіра зі сторони співробітників. Рішення побудовані на основі ШІ впливають на когнітивні процеси та на процеси прийняття рішень. Для персоналу це виглядає як "чорна скриня", принцип роботи якої незрозумілий. Це може негативно впливати на рівень прийняття ML рішень персоналом та знижувати ефективність їх впровадження.

Для подолання зазначених проблем підприємства використовують низку практичних підходів:

- Process Mining (процесний майнінг). Аналіз реальних логів ERP-системи для того щоб виявити реальний стан бізнес-процесів, виявити неефективні етапи та оцінити відхилення від регламентів.
- Визначення чітких KPI та метрик. Показники ефективності повинні бути безпосередньо пов'язані з фінансовими результатами підприємства, бути важливими та зрозумілими для керівництва. Саме на основі таких метрик оцінюється результативність ML рішень.
- Залучення AI-амбасадорів. Працівники, які виступають посередниками в комунікації між розробниками та кінцевими користувачами. Допомагають покращити комунікацію, збір зворотного зв'язку та адаптацію системи до реальних потреб персоналу.
- Пояснюваність результатів (Explainable AI). Користувачам важливо розуміти, чому модель формує саме такі рекомендації або прогнози. Показувати лише фінальні показники та висновки недостатньо, прозорість алгоритмів і пояснення результатів сприяють підвищенню довіри до системи.
- Безперервне вдосконалення системи. Впровадження ML-рішень не є одноразовим процесом. Ефективність моделей потребує постійного моніторингу, оновлення даних і адаптації до змін бізнес-середовища.

Дослідження у якому було проаналізовано впровадження систем штучного інтелекту у 12 організаціях, показало, що застосування наведених підходів забезпечує суттєві результати: 14 % зростання операційної ефективності (OEE), –32 % скорочення часу ухвалення рішень, +11 % підвищення частки першого придатного виробу (FPY), > 80 % рівень прийняття систем ШІ користувачами. Ключовими факторами успішного впровадження визначено стратегічну узгодженість, якість даних, участь персоналу та інтегроване управління процесами [4].

Висновки. Використання технологій машинного навчання в ERP-системах підприємств дозволяє підвищити ефективність планування ресурсів, оптимізувати бізнес-процеси та покращити якість управлінських рішень. Водночас ефективність впровадження ML-рішень значною мірою залежить від готовності підприємства до data-driven підходу, якості даних, прозорості процесів та рівня довіри користувачів до систем штучного інтелекту. Отже, інтеграцію ML доцільно розглядати не лише як технологічне оновлення ERP-систем, а як комплексну трансформацію процесів управління підприємством в умовах розвитку Industry 4.0.

Джерела

1. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. L 2024/1689. URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj.
2. ISO/IEC 42001:2023. Information technology — Artificial intelligence — Management system. International Organization for Standardization, 2023. 54 p.
3. *Önden A.* Integrating Artificial Intelligence and Enterprise Resource Planning Systems: A Structured Review of Decision Support Capabilities, Constraints, and Governance. *Management Science Advances*. 2026. Vol. 3, No. 1. P. 172–186. DOI: https://doi.org/10.31181/msa31202643.
4. *Jędrasiak K., Gawliczek P.* Implementing Artificial Intelligence in Data-Driven Enterprises through a Ten-Phase Framework Based on Multiple Case Studies. *Social Development and Security*. 2025. Vol. 15, No. 5. DOI: https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.5.2

І. М. ФЕДОСЕНКО

здобувач вищої освіти освітнього ступеня "бакалавр",
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність теми. В умовах тривалого воєнного стану та макроекономічної турбулентності концепція соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) в Україні зазнала фундаментальної трансформації. Відбувається явище "парадоксу субституції", за якого корпоративний сектор вимушено перебирає на себе частину функцій держави із забезпечення гуманітарної безпеки, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та підтримки обороноздатності. Це вимагає від підприємств пошуку інноваційних механізмів, які б дозволили поєднувати комерційну рентабельність із масштабними соціальними інвестиціями на засадах концепції створення спільної цінності (CSV) та критеріїв ESG.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні дієвих стратегічних інструментів інфраструктурної та ринкової модернізації соціально орієнтованих підприємств (на прикладі релокованого підприємства ТОВ "Смачні справи") для забезпечення їхнього сталого розвитку в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. Дослідження діяльності ТОВ "Смачні справи" (виробника крафтових м'ясних делікатесів під ТМ "МАХАН") повністю спростовує гіпотезу про економічну деструктивність СВБ. Гібридна організаційна модель взаємодії компанії з ГО "Український Донбас" дозволила інституціоналізувати соціальну місію (спрямування 20 % чистого прибутку на імпакт-проєкти). Ретроспективний аналіз довів, що такий підхід стимулює лояльність споживачів: за 2023–2025 рр. чистий дохід компанії зріс із 34,36 до 93,18 млн грн, а чиста рентабельність продажів (ROS) підвищилася з 9,7 до 13,9 %.

Ключовим фактором масштабування стало залучення цільового пільгового імпакт-кредиту в розмірі 1,5 млн грн під 4 % річних за партнерською програмою фонду WNISEF та Ощадбанку. Це дозволило автоматизувати виробничі процеси та вивести продукцію в національний ритейл.

Особливу наукову та практичну цінність становить кадрова політика компанії. Понад 50 % штату та вищий управлінський костяк сформовано з числа ВПО. Спільний досвід релокації та глибокий внутрішній соціальний пакет (безкоштовне житло, харчування) забезпечили нульову плинність кадрів і високу емпатичну синергію колективу.

Водночас, проведений SWOT- та PESTEL-аналіз виявив критичні інфраструктурні загрози: тривалий технологічний цикл ферментації делікатесів (до 90 діб) робить бізнес вразливим перед блекаутами та запровадженням комерційних погодинних тарифів на електроенергію. Для нівелювання цих ризиків розроблено та обґрунтовано **інноваційний проєкт енергонезалежності на основі PPA-моделі (Power Purchase Agreement)**.

Проєкт передбачає залучення зовнішнього інвестора для покриття 100 % капітальних витрат (CAPEX) на встановлення дахової СЕС потужністю 50 кВт (панелі N-type TOPCon) та промислових накопичувачів LiFePO4 (100 кВт · год). Підприємство зобов'язується купувати генеровану енергію за фіксованим зниженим тарифом. Впровадження алгоритму *енергетичного арбітражу* (заряджання батарей від сонця або за дешевим денним тарифом та автономне живлення камер у дорогі нічні години) забезпечує повну безпеку продукції та гарантує річну операційну економію (OPEX) у розмірі 175,2 тис. грн.

Для подолання обмеженості місткості внутрішнього ринку та захисту від фальсифікату обґрунтовано **стратегію міжнародної експансії**. Вектором розширення визначено ринок Республіки Казахстан та країн Центральної Азії. Головним інструментом доступу до цього високомаржинального мусульманського сегменту є проходження міжнародної сертифікації Halal на основі впровадження системи Total Quality Management (TQM) та міжнародне патентування корисних моделей.

Висновки. Практика ТОВ "Смачні справи" доводить, що в умовах воєнного стану вітчизняне соціальне підприємство здатне ефективно функціонувати, поєднуючи глибоку соціальну місію з високою фінансовою прибутковістю. Впровадження інноваційних інструментів — безкапітальної моделі енергетичного арбітражу (PPA), залучення імпакт-кредитування та сертифікація Halal для міжнародної експансії — формує багатовимірний синергетичний ефект. Це не лише мінімізує інфраструктурні та валютні ризики бізнесу, але й гарантує стабільне нарощування фінансової бази для підтримки ВПО, гуманітарних місій та розвитку місцевих громад, реалізуючи на практиці концепцію створення спільної цінності (CSV).

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу (СВБ), створення спільної цінності (CSV), імпакт-інвестування, внутрішньо переміщені особи (ВПО), PPA-контракт, енергетичний арбітраж, Halal.

Джерела

1. *Охріменко О. О., Іванова Т. В.* Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2015. 180 с.
2. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ "Смачні справи" за 2024 рік: Баланс та Звіт про фінансові результати. Бровари, 2025. 4 с.
3. Дослідження та аналітика: Стан та потреби бізнесу в умовах війни. *Європейська Бізнес Асоціація (ЕВА)*. URL: https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/ (дата звернення: 06.05.2026).
4. Western NIS Enterprise Fund відновлює програму кредитування під низькі відсотки та спільно з Ощадбанком надали кредит під 4 % річних соціальному підприємству ТОВ "Смачні справи". *Офіційний сайт UMAEF*. URL: https://umaef.org/uk/medias/western-nis-enterprise-fund-vidnovlyu%d1%94-programu-kredituvannya-pid-nizki-vidsotki-ta-spilno-z-oshhadbankom-nadali-kredit-pid-4-richnih-soczialnomu-pidpri%d1%94mstvu-tov-smachni-spravi/ (дата звернення: 05.05.2026).

С. М. ПАЛАМАРЧУК

аспірант, спеціальності "Публічне управління та адміністрування", МАУП, м. Київ

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ

В роботі проаналізовано сучасний стан системи публічних закупівель в Україні, висвітлено досягнення та виклики, пов'язані з її функціонуванням, зокрема в умовах воєнного стану. Розглянуто вплив реформ, роль системи Prozorro, проблеми корупції, адаптацію до європейських стандартів.

Ключові слова: публічні закупівлі, Prozorro, публічне управління, антимонопольний контроль.

Система державних закупівель в Україні на сучасному етапі її розвитку набула надзвичайної актуальності в зв'язку з потребою раціонально розпоряджатися державними коштами і підвищення рівня довіри населення до влади. Протягом останніх років в Україні можна спостерігати значний поступ у зміні підходів до державних закупівель, що знайшло своє вираження у впровадженні новітніх електронних платформ, деталізації законодавчих положень та посиленні ролі громадських організацій у моніторингових процесах. Разом з тим, залишаються і значні проблеми, що вимагають подальших реформ, особливо на тлі економічних та соціальних випробувань, які постали перед Україною.

Процес реформування у сфері державних закупівель дав серйозний імпульс для запуску системи Prozorro, яка стала своєрідним знаком відкритості та забезпечення відносно високого рівня конкуренції при виборі підрядників, постачальників та надавачів послуг. Прозорість у діях та підзвітність сприймаються як обов'язкова умова значною кількістю замовників, які приєдналися до системи. Як стверджують аналітики, державі вдалося досягти економії бюджетних коштів у розмірі від п'яти до п'ятнадцяти відсотків у ряді секторів, включно з закупівлями енергоносіїв, офісного приладдя, лікарських засобів та будівельних робіт [3].

Однак, збільшення рівня конкуренції та прозорості не завжди гарантує повне викорінення корупційних проявів. У певних областях продовжують реєструватися факти змов між учасниками тендерних процедур, коли декілька підприємств узгоджують свої дії та пропонують ціни з мінімальною різницею. Дослідження матеріалів Антимонопольного комітету України свідчать [4] про те, що така поведінка є досить частою. Учасники вдаються до узгоджених дій з метою утримання завищених цін та розподілу зон впливу на ринку. Роль громадських ініціатив, журналістських розслідувань та цифрових аналітичних інструментів набуває все більшого значення, адже саме вони допомагають виявляти незвичайні контракти та оскаржувати сумнівні рішення державних замовників.

Адаптація українського законодавства до європейських стандартів також відбувається шляхом оновлення нормативно-правової бази України, зокрема і для створення сприятливих умов для участі іноземних компаній. Це сприяє посиленню ринкової конкуренції та, одночасно, підвищує імідж України в очах інвесторів. Проте експерти підкреслюють [5], що при імплементації європейських норм слід ретельно враховувати національні особливості, оскільки деякі вимоги, що діють в країнах ЄС, можуть виявитися надто обтяжливими для представників малого та середнього бізнесу в українських регіонах. Такий дисбаланс може мати негативні наслідки, коли невеликі компанії будуть ухилятися від участі в торгах через надмірну бюрократизацію або завищені формальні критерії.

Специфіка функціонування системи публічних закупівель полягає ще й у тому, що вона діє в умовах воєнного стану. Такі екстремальні умови вимагають максимальної швидкості та гнучкості при придбанні товарів, робіт і послуг, необхідних як для забезпечення обороноздатності країни, так і для підтримки стабільного функціонування об'єктів критичної інфраструктури. У зв'язку з цим держава надала дозвіл на використання спрощених процедур або навіть прямих договорів без проведення традиційних конкурсних торгів [1]. Така практика обумовлена прагненням державних органів якнайшвидше забезпечити наявність необхідних ресурсів, але вона породжує підвищені ризики зниження рівня прозорості та можливих зловживань. У деяких ситуаціях замовники можуть укладати контракти з обмеженим колом постачальників або з єдиним виконавцем, що не завжди є обґрунтованим з точки зору раціонального використання бюджетних коштів. Фахівці наполягають на тому, що навіть в умовах особливого періоду необхідно дотримуватися основних принципів прозорості, а після скасування воєнного стану або його пом'якшення знову повернутися до повноцінних відкритих торгів. Періодично висловлюються ідеї щодо запровадження "гібридного" підходу, коли особливо термінові закупівлі дозволяються без конкурсу, але з обов'язковим подальшим оприлюдненням інформації про витрачені кошти та обґрунтуванням вибору контрагента.

Неоднорідна участь підприємств малого та середнього бізнесу в різних регіонах України також є значною проблемою. У великих містах ринкове середовище є більш розвиненим, і, як правило, надходить більша кількість конкурсних пропозицій, тоді як у менш розвинених областях часто бракує альтернативних постачальників, що веде до застосування процедури "одного учасника". Схожа ситуація спостерігається і в секторах природних монополій, наприклад, у сфері газопостачання чи теплопостачання, де існує лише один виконавець [5]. У таких випадках електронна система не може створити видимість справжньої конкуренції, оскільки вона є неможливою за своєю суттю. Крім того, на місцевому рівні часто відчувається нестача кваліфікованих кадрів, здатних професійно проводити тендерні процедури, що ускладнює процес та збільшує кількість помилок у документації.

З метою підвищення загальної результативності процесу та дотримання міжнародних стандартів у сфері закупівель, держава має продовжувати роботу над удосконаленням законодавчої бази та розвитком цифрових інструментів, що базуються на технологіях штучного інтелекту. Поглиблення інтеграції з директивами Європейського Союзу також сприяє створенню умов для більшої відкритості та залучення іноземних постачальників, що, в свою чергу, може сприяти зниженню цін та підвищенню якості. Разом з тим, необхідно забезпечити баланс між глобальними вимогами та внутрішніми умовами України: для окремих регіонів можуть знадобитися спрощені механізми участі малого бізнесу, додаткові освітні програми для фахівців та розвиток матеріально-технічної інфраструктури. Громадські активісти, які здійснюють моніторинг сфери державних закупівель, підкреслюють [2], що зростання популярності Prozorro має супроводжуватися підвищенням рівня професійної підготовки посадових осіб, інакше будь-які інноваційні рішення не дадуть бажаного результату.

Очевидно, що система державних закупівель в Україні наразі перебуває в стані активного розвитку. І це має стратегічне значення для зміцнення авторитету державних органів, оптимізації бюджетних витрат та імплементації європейських управлінських моделей. Хоча воєнний стан змусив внести корективи у деякі процедури, незаперечним залишається той факт, що концепція відкритих торгів з використанням електронних платформ повинна зберігатися як основа, а після стабілізації ситуації — знову охопити більшість сфер державних замовлень. Без належного рівня конкуренції та ретельного громадського контролю будь-які закупівлі перетворюються на потенційне джерело зловживань.

Отже, аналіз поточного стану системи державних закупівель дає можливість виділити ряд здобутків, головним з яких є загальне підвищення рівня прозорості та економія бюджетних коштів завдяки впровадженню електронних інструментів та активному залученню громадськості. Разом з тим, існує необхідність у безперервному вдосконаленні. Вкрай важливо оновлювати нормативно-правову базу, надавати підтримку малому та середньому бізнесу, стимулюючи участь більш широкого кола постачальників, організовувати додаткові навчальні заходи для замовників, посилювати контроль з боку антимонопольних органів та працювати над унеможливленням необґрунтованих винятків із загальних конкурсних процедур. Особливої уваги потребує забезпечення ефективного та, водночас, прозорого проведення закупівель в умовах воєнного стану, коли оперативність дій має поєднуватися з дотриманням базових принципів конкуренції. З плином часу саме такі кроки забезпечать стабільний та прозорий розвиток ринку державних закупівель, сприятимуть подоланню корупційних практик та спрямуванню державних коштів у ті сфери, де вони можуть принести максимальну користь суспільству. Майбутнє системи державних закупівель України залежить від спроможності державних інституцій підтримувати відкриті торги на найвищому рівні прозорості, одночасно захищаючи інтереси держави в умовах економічної нестабільності та воєнних загроз.

Джерела

1. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг на період дії правового режиму воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF
2. Transparency International Україна. Аналітична довідка щодо використання модулів штучного інтелекту в Prozorro. Київ : ТІ Україна, 2024.
3. Міністерство економіки України. *Офіційний вебсайт*. URL: https://www.me.gov.ua

4. Антимонопольний комітет України. Річний звіт за 2024 рік. Київ : АМКУ, 2025. 85 с.
5. *Вальковець, А., & Поляк, К.* (2023). Сучасний стан та перспективи розвитку електронних публічних закупівель в Україні. *Економіка та суспільство*. (49). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-1

Науковий керівник: **Р. В. Овчаренко**,
д-р наук з держ. упр.,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом" м. Київ, Україна

Н. В. БІЛЕЦЬКА

д-р екон. наук, проф., професор кафедри економіки та менеджменту,
Міжрегіональна Академія управління персоналом. м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Аналіз наукових праць, присвячених трансформації управління персоналом, дає підстави стверджувати, що цифровізація поступово змінює не лише окремі кадрові процедури, а й загальну логіку функціонування HR-системи підприємства. У сучасних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється тому, що ефективність кадрового менеджменту залежить від здатності організації поєднувати технологічні рішення з розвитком людського капіталу, гнучкими формами організації праці та новими підходами до підтримки працівників в умовах нестабільності.

Зокрема, І. Варіс, О. Кравчук та Є. Паращук вони розрлядають HRM-системи як важливий інструмент упорядкування кадрових процесів, що дає змогу підвищити оперативність обробки персональних даних, полегшити адміністрування HR-функцій, забезпечити кращу координацію навчання, оцінювання та управління результативністю працівників [1, с. 90–92]. У цьому контексті цифрові платформи виступають не лише засобом технічної автоматизації, а й елементом формування більш прозорої та керованої системи взаємодії між працівником і підприємством.

У працях Т. Власенко акцентувала увагу на тому, що управління персоналом у цифровій економіці потребує комплексного підходу, у межах якого технологічні інструменти мають поєднуватися з організаційними змінами, економічним обґрунтуванням кадрових рішень і розвитком цифрової компетентності персоналу [2, с. 270–274]. Такий підхід є особливо важливим для підприємств, які працюють в умовах нестабільного зовнішнього середовища, адже цифрові рішення самі по собі не забезпечують ефективності без відповідної управлінської культури, підготовленості працівників і готовності керівництва до змін. Отже, цифрова трансформація HR-менеджменту має розглядатися як процес, що охоплює не лише впровадження програмного забезпечення, а й перегляд принципів комунікації, мотивації, професійного розвитку та оцінювання персоналу.

Окремий науковий інтерес на мою думку, становлять дослідження Н. Саркісян, у яких вона розкрила значення сучасних цифрових технологій для підвищення яко-

сті кадрових рішень. Саркісян звернула увагу на використання штучного інтелекту, хмарних сервісів та аналітичних платформ у процесах рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання й професійного зростання працівників [3, с. 173–181]. Застосування таких інструментів дає можливість підприємствам швидше опрацьовувати інформацію, точніше визначати потреби персоналу, прогнозувати кадрові ризики та приймати більш аргументовані управлінські рішення. Водночас наукові підходи до цифровізації HR-сфери засвідчують, що інноваційні технології потребують відповідального використання, оскільки надмірна автоматизація може послаблювати людський вимір управління персоналом, створювати ризики формалізації комунікації та підвищувати вимоги до захисту персональних даних.

Методологічною основою статті стало поєднання загальнонаукових підходів, що дозволило мені комплексно дослідити інноваційні зміни в управлінні персоналом за умов цифровізації та соціальної нестабільності. Для розкриття змісту досліджуваної проблематики мною було використано метод аналізу, за допомогою якогоя виокремила основні чинники, що впливають на трансформацію HR-менеджменту, зокрема цифрові технології, кадровий дефіцит, нестабільність ринку праці, зміну очікувань працівників і зростання значення психологічної підтримки в організаціях. Метод синтезу дав змогу поєднати технологічні, управлінські та соціально-психологічні складові кадрової роботи в єдину систему, що відображає сучасне бачення розвитку персоналу як стратегічного ресурсу підприємства.

Для формування узагальнених висновків мною було застосовано метод наукового узагальнення, який дозволив визначити провідні напрями інноваційного розвитку HR-системи, зокрема цифровізацію кадрових процедур, розвиток цифрових компетентностей, удосконалення внутрішніх комунікацій, посилення ролі керівника як агента змін і впровадження етичних підходів до використання кадрових даних. Порівняльний метод використала для зіставлення традиційної моделі управління персоналом із сучасними підходами, що базуються на гнучкості, аналітичності, технологічній підтримці та орієнтації на працівника. Системний підхід дав змогу обґрунтувати взаємозв'язок між цифровими інструментами, мотивацією персоналу, розвитком компетентностей, організаційною стійкістю та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У межах дослідження інноваційні підходи до управління персоналом розглянула як сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності кадрових процесів, посилення адаптивності підприємства та створення умов для професійного розвитку працівників. Такий підхід дає змогу розглядати HR-менеджмент не лише як адміністративну функцію, а як стратегічний напрям діяльності підприємства, що впливає на його конкурентоспроможність, стійкість і здатність ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Джерела

1. *Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. В.* Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74. № 1. С. 90–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090.
2. *Власенко Т. А.* Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 270–274.
3. *Саркісян Н.* Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39). С. 173–181. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181.

Г. Л. БІЛИЙ
аспірант кафедри економіки та управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління економіки та бізнесу МАУП

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Будівництво житлових і нежитлових будівель є однією з основних складових економіки України, оскільки тісно інтегрована з іншими секторами національної економіки, формує основний капітал для всіх сфер та забезпечує подальше технічне обслуговування. Як одна із найбільш капіталомістких індустрій, має потужний примножувальний ефект, оскільки активізація будівництва та процесів реконструкції спроможна спричинити пожвавлення в суміжних сигментах ринку — від виробництва будматеріалів до сфери фінансів, логістики й страхування.

Будівництво традиційно належить до сфер із підвищеним рівнем інвестиційного ризику. Довготривалість реалізації проєктів, висока капіталоємність, залежність від великої кількості зовнішніх факторів та ризик виникнення проблем незавершеного будівництва формують не найкращі умови для інвестицій. Особливо в умовах масштабних руйнувань, ресурсних обмежень і підвищених безпекових ризиків відновлення ринку нерухомості потребує переходу до стратегії сталого розвитку.

Нова соціальна реальність диктує потребу у створенні нових організаційно-економічних механізмів управління інвестиційною привабливістю підприємств. Традиційні методи оцінювання, які базуються переважно на аналізі фінансової звітності, не відображають повною мірою реальний стан та перспективність будівельного підприємства. Сучасний інвестор оцінює не лише фінансовий стан компанії, але й рівень її цифрової відкритості, ефективність системи управління, здатність забезпечити прозоре використання коштів та якість комунікації з інвесторами.

Поряд із фінансовими механізмами важливу роль починають відігравати інноваційні трансформації у сфері менеджменту та маркетингу будівельних підприємств. Сучасні умови ведення бізнесу формують необхідність переходу від ієрархічних моделей управління бізнесом до більш гнучких, адаптивних та цифрово орієнтованих систем менеджменту. Будівельні підприємства дедалі активніше впроваджують цифрові платформи управління проєктами, BIM-технології, системи автоматизованого моніторингу будівництва та електронний документообіг. Використання таких інструментів дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, знизити рівень організаційних помилок та забезпечити прозорість реалізації будівельних проєктів для інвесторів.

Україна орієнтується на міжнародний досвід, де BIM уже став стандартом державного будівництва. Зокрема [4]:

у Данії — обов'язковий для державних замовників з 2007 року;

у Німеччині — для федеральної інфраструктури з 2020 року;

в Італії — для проєктів вартістю понад 5,2 млн євро;

у США — для державних проєктів з 2008 року;

у Сінгапурі — обов'язковість для всіх проєктів запланована з 2006 року.

Одним із перспективних організаційно-економічних механізмів підвищення інвестиційної привабливості будівельних підприємств є запровадження ескроу-рахунків у систему фінансування будівельних проєктів. Рахунок умовного зберігання являє собою спеціальний банківський інструмент, в рамках якого залучені від інвесторів кошти зберігаються на відокремленому рахунку та вивільняються на користь підприємства-забудовника виключно за умови документально підтвердженого виконання договірних зобов'язань [5].

Застосування даного механізму дозволяє будівельному підприємству сформувати прозору фінансову архітектуру реалізації проєкту, що є критичним чинником при залученні як вітчизняного, так і іноземного капіталу. Досвід європейських країн підтверджує, що інтеграція ескроу-рахунків у фінансово-господарську діяльність будівельних підприємств суттєво підвищує кредитний рейтинг забудовника та забезпечує цільове використання інвестиційних ресурсів під банківським контролем. В умовах повоєнної відбудови України даний інструмент набуває стратегічного значення, оскільки міжнародні донори та інституційні інвестори висувають підвищені вимоги до фінансової прозорості та підзвітності підприємств, що реалізують інфраструктурні та житлові проєкти.

Війна істотно підвищує вимоги до будівництва об'єктів нерухомості та прилеглих територій та висуває перед соціальною складовою сталого розвитку ринку нерухомості нові завдання, серед яких:

1) забезпечення стійкості житлового та комерційного фонду в умовах збройного конфлікту вимагає врахування на етапі будівництва необхідності розміщення укриттів і захисних приміщень, застосування конструктивних рішень підвищеної надійності, а також проєктування будівель із можливістю їх безпечної експлуатації в кризових умовах [2];

2) забезпечення доступності об'єктів соціальної інфраструктури — медичних закладів, навчальних установ, транспорту, пунктів незламності, що безпосередньо впливає на якість життя населення та здатність територій функціонувати в кризових умовах[1];

3) забезпечення інклюзивності житлового та комерційного фонду відповідно до вимог будівництва передбачає облаштування безбар'єрного доступу до будівель і споруд, застосування конструктивних рішень, що враховують потреби осіб з інвалідністю, людей похилого віку та інших маломобільних груп населення, а також адаптацію громадських просторів до умов рівного та безпечного користування [3];

4) необхідністю врахування потреб вразливих категорій населення, зокрема осіб з інвалідністю, людей похилого віку, дітей і постраждалих від воєнних дій; формування безбар'єрного середовища, забезпечення інклюзивного доступу до житла та громадських просторів, а також адаптація об'єктів нерухомості до специфічних соціальних потреб;

5) енергонезалежність будівельних об'єктів дедалі частіше розглядається як стратегічний пріоритет в умовах воєнної нестабільності: автономне енергозабезпечення на основі відновлюваних джерел енергії та резервних систем накопичення дозволяє знизити залежність від централізованих мереж, забезпечити надійне функціонування об'єктів навіть за умов пошкодження інфраструктури, а також досягти довгострокової оптимізації операційних витрат за рахунок скорочення витрат на зовнішнє енергопостачання;

6) підвищення енергоефективності будівель є невід'ємною умовою формування конкурентоспроможного та інвестиційно привабливого ринку нерухомості: впровадження сучасних теплоізоляційних рішень, енергоефективного обладнання та інте-

лектуальних систем управління споживанням забезпечує суттєву оптимізацію витрат на експлуатацію об'єктів, одночасно підвищуючи їх надійність і комфортність, що, своєю чергою, позитивно відображається на капіталізації нерухомості та її привабливості для інвесторів.

Таким чином, підвищення інвестиційної привабливості будівельних підприємств України в сучасних умовах є комплексним завданням, що потребує одночасного впровадження взаємопов'язаних організаційно-економічних механізмів. Перехід від традиційних методів фінансового оцінювання до багатовимірних моделей аналізу діяльності підприємства, цифровізація виробничих та управлінських процесів на основі BIM-технологій, запровадження інституту ескроу-рахунків як інструменту фінансової прозорості — все це формує нову архітектуру конкурентоспроможності будівельного підприємства на ринку капіталу. Воєнні реалії додатково розширюють вимоги до діяльності підприємств галузі, зобов'язуючи їх інтегрувати у проєктні рішення захисні споруди, інклюзивні стандарти, а також технології енергонезалежності та енергоефективності. Підприємства, що здатні адаптувати свою операційну та фінансову модель до цих вимог, отримують суттєві конкурентні переваги при залученні як вітчизняних, так і міжнародних інвесторів, що в підсумку визначатиме їхню роль у процесі повоєнної відбудови країни.

Джерела

1. *Мухін О.* (2026). сталий розвиток ринку нерухомості в контексті повоєнного відновлення України. *Наукові Праці Міжрегіональної Академії Управління Персоналом Економічні Науки*, 1(81). https://doi.org/10.32689/2523-4536/81-8
2. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури україни. (2023). ДБН В.2.2-5:2023 "Захисні споруди цивільного захисту." https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3225773063500990463?doc_type=2
3. Публічне акціонерне товариство "Український зональний науково-дослідний і проектний інститут по цивільному будівництву" — ПАТ "Київзндіеп." (2019). ДБН В.2.2-40:2018 "Інклюзивність будівель і споруд. основні положення." https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3192362160978134152?doc_type=2
4. Асоціація УЦСБ. (2026, February 25). Впровадження BIM в Україні: стратегія, законодавчі зміни та практичний досвід ринку. *Український Ценр Сталевого Будівництва*. https://uscc.ua/news/vprovadzenna-bim-v-ukraini-strategia-zakonodavci-zmini-ta-prakticnij-dosvid-rinku
5. Національний Банк України. (2017b, December 20). В Україні вперше запроваджено новий вид рахунків – рахунки умовного зберігання (ескроу) та визначено ескроу–агента. https://bank.gov.ua/ua/news/all/v-ukrayini-vpershe-zaprovadjeno-noviy-vid-rahunkiv--rahunki-umovnogo-zberigannya-eskrou-ta-viznacheno-eskrouagenta

З. Д. КАЛІНІЧЕНКО
канд. екон. наук, доцент,
Дніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Дніпро

К. О. СУШКО
магістр, ОП "Фінанси та банківська справа"

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ

Банківська ліквідність відіграє важливу роль як у діяльності самих банків, так і у фінансовій системі країни. Щоденна робота з підтримки достатнього рівня ліквідності є неодмінною умовою самозбереження та виживання банку. Без ліквідності банк не може виконувати свої функції і проводити операції з обслуговування клієнтів, тому вирішення проблем ліквідності повинно мати найвищий пріоритет у роботі керівництва банку. Фактично банківська діяльність заснована на довірі, і якщо підривається довіра до банку, то все інше руйнується дуже швидко.

У міжнародній банківській практиці під ліквідністю банку розуміють його здатність швидко і в повному обсязі задовольняти невідкладні потреби у грошових коштах. Найбільший попит на ліквідні засоби виникає у банків з двох основних причин: через зняття клієнтами коштів зі своїх рахунків та у зв'язку з надходженням кредитних заявок, які банк вирішує задовольнити. Потреба у грошових коштах підвищується також у разі настання строків погашення заборгованості за позиками банку, термінів платежів до бюджету або виплати дивідендів акціонерам.

Отже, проблеми ліквідності можуть виникнути як при здійсненні пасивних операцій банку (зняття коштів з клієнтських рахунків, погашення заборгованості банку тощо), так і внаслідок проведення активних операцій (видача чи пролонгація кредитів), якщо рішення про розміщення коштів приймається раніше, ніж знайдено відповідні джерела фінансування [1, с. 49–50]. Ліквідність тісно пов'язана з поняттям платоспроможності, яке тлумачиться як здатність банку своєчасно і в повному обсязі відповідати за своїми зобов'язаннями. Ліквідність банку значною мірою визначає його платоспроможність, яка залежить і від ряду інших чинників, таких як розмір капіталу, спеціалізація та диверсифікація банківських послуг, загальний рівень ризиковості діяльності, співвідношення власних і залучених коштів.

Сутність проблеми ліквідності полягає в тому, що попит на ліквідні засоби рідко дорівнює їх пропозиції в будь-який момент часу, тому банк постійно має справу або з дефіцитом ліквідних коштів, або з їх надлишком. Дефіцит ліквідних засобів призводить до порушення нормативних вимог центральних банків, штрафних санкцій і до втрати депозитів [2, с. 59–60].

Надмірна ліквідність породжує дилему "ліквідність – прибутковість", адже найбільш ліквідні активи не генерують доходів. Якщо фактична ліквідність значно перевищує необхідний рівень або встановлені нормативи, то діяльність банку негативно оцінюється акціонерами з погляду не повністю використаних можливостей для отримання прибутку.

Імовірність настання ситуації невідповідності між попитом і пропозицією ліквідних коштів називають ризиком незбалансованої ліквідності. Очевидно, що ризик ліквідності майже завжди супроводжує банківську діяльність.

Дослідження показали, що недостатній рівень ліквідності часто стає першою ознакою наявності у банку серйозних фінансових труднощів. У такій ситуації, як правило, починається відплив клієнтів і закриття рахунків, що, у свою чергу, призводить до підвищення потреби в ліквідних засобах і поглиблення кризи ліквідності. Банки змушені шукати джерела поповнення грошових коштів через продаж найбільш ліквідних активів та запозичення на ринку. За таких обставин проведення подібних операцій ускладнюється, адже кредитори дуже неохоче надають позики банку, котрий перебуває на межі банкрутства, вимагаючи додаткового забезпечення і підвищення відсоткових ставок, а продаж активів може здійснюватися за несприятливих ринкових умов. Це призводить до скорочення доходів, додаткових витрат і швидкого наростання фінансових труднощів.

З огляду на винятково важливу роль ліквідності в життєдіяльності банку та підтримці рівноваги банківської системи в цілому в багатьох країнах органами банківського нагляду та законодавством передбачено встановлення норм ліквідності. Банки зобов'язані підтримувати показники ліквідності не нижчими від певного рівня (норми), що визначається з урахуванням нагромадженого досвіду та конкретних економічних умов у країні.

Такий метод спрямований насамперед на здійснення контролюючої функції за станом ліквідності комерційних банків, але іноді спонукає керівництво банків до послаблення уваги до даної проблеми і сприйняття її не як власної, а такої, що може бути вирішена через втручання центрального банку і надання стабілізаційних кредитів. Як показує зарубіжний і вітчизняний досвід, така позиція є глибоко помилковою і призводить здебільшого до трагічних наслідків, коли банк перестає існувати. Після втрати ліквідності відновити репутацію банку та довіру до нього з боку клієнтів майже неможливо.

Централізований підхід до регулювання банківської ліквідності використовується і Національним банком України через встановлення обов'язкових нормативів. НБУ обрав шлях поступової децентралізації процесу управління ліквідністю банків. Якщо на етапі формування банківської системи регулювання здійснювалось через встановлення ряду економічних нормативів ліквідності, якими визначались як суми, так і строки залучення та розміщення коштів (до одного місяця, до трьох місяців), то в даний час відповідність строків регулюється банками самостійно, а кількість обов'язкових нормативів ліквідності скоротилась до трьох.

У процесі управління перед менеджментом кожного конкретного банку постають завдання глибокого розуміння сутності проблем ліквідності, пошуку оптимальних методів управління, організації адекватних систем контролю та оцінювання потреб у ліквідних засобах, забезпечення доступних джерел їх поповнення, створення власних систем управління ліквідністю. Першим етапом процесу управління ліквідністю має бути постійний аналіз ресурсної бази з погляду стабільності та ймовірності зняття клієнтами коштів з рахунків. За ступенем стабільності зобов'язання банку поділяються на групи.

1. Зобов'язання за "гарячими грошима" або "летючі" вклади — кошти, які можуть бути зняті з рахунків без попередження і чутливо реагують на зміни відсоткових ставок на ринку. До даної групи належать міжбанківські позики з нефіксованим строком погашення, кредити "овернайт" тощо.

2. Мінливі зобов'язання — це кошти, значна частина яких може бути вилучена з банку в будь-який час, але певна сума залишків перебуває на рахунках. Це поточні, розрахункові та бюджетні рахунки клієнтів, коррахунки інших банків, рахунки фізичних осіб, чекові рахунки, кредитори тощо.

3. Стабільні зобов'язання, або основні вклади, — джерела коштів, за якими ймовірність дострокового відпливу грошей мінімальна. До даної групи належать ощадні рахунки, депозитні сертифікати, строкові вклади, недепозитні джерела коштів з фіксованими строками погашення, кошти від продажу цінних паперів.

Структура ресурсної бази банку аналізується в динаміці, визначається питома вага основних вкладів у загальній сумі зобов'язань.

Стратегія трансформації активів оцінюється як менш ризикова порівняно з іншими, але одночасно і досить дорога з погляду вартості. Продаж активів супроводжується певними витратами (комісійні, брокерські, біржові внески тощо), а також призводить до погіршення стану балансу, оскільки продаються неризикові активи. Крім того, банк втрачає майбутні доходи, які могли б бути згенеровані такими активами. Іноді банк змушений продавати активи за зниженими ринковими цінами, якщо виникає нагальна потреба у грошових коштах. Підтримка значного запасу ліквідних коштів у цілому знижує показники прибутковості банку.

Джерела

1. Сучасні тенденції розвитку цифрового кредитування у ПриватБанку. *Фінансовий простір*. 2025. № 1. С. 34–42.
2. Аналіз прибутковості та ліквідності АТ КБ "ПриватБанк". *Вісник НБУ*. 2024. № 5. С. 21–33.

З. Д. КАЛІНІЧЕНКО

канд. екон. наук, доцент,
Дніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Дніпро

В. В. КОНОВАЛОВА

магістр, ОП "Менеджмент"

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

В Україні, як і у світі в цілому, визнається вирішальна роль людського капіталу та освіти у формуванні можливостей для суспільства та результатів інноваційної моделі розвитку. Як ніколи актуальності набуває проблема використання людського інтелекту, освіти як стратегічного ресурсу для винаходів, інноваційних розробок українського суспільства та їх ролі у забезпеченні модернізації та цифровізації.

Запропонована "Стратегія інноваційного прориву" в Україні передбачає здатність здійснити технологічні оновлення, які доповнюють для досягнення зростання значення свободи ринкового саморегулювання [1]. Для реалізації стратегії важливим є не лише наявний стан суспільного розвитку, а й переконання в необхідності інноваційного прогресу на основі освіченості населення.

Сучасний розвиток потребує перенесення акцентів на використання прогресивних інформаційно-комунікаційних технологій, випуску якісної та високотехнологічної продукції, прогресивних організаційних і управлінських рішень в інноваційній

діяльності. Превалює думка, що економічні кризи є складними явищами, виникнення яких відбувається за стрімкого оновлення трендів економічного зростання, що спонукає перехід економічної системи або ж до краху, або до якісно нового положення, нової галузевої та територіальної структури [2]. Для збалансування та нівелювання окремих структурних диспропорцій в секторній моделі розвитку України відповідно до теоретичних і практичних вимог постіндустріального суспільства необхідно запроваджувати:

1) послідовне технологічне удосконалення економічної діяльності в промисловому та споживчому секторах та галузевій структурі на основі розроблених "західних" індустріальних технологій;

2) упровадження середньо- та високотехнологічних видів господарської діяльності, які мають вже сформовані конкурентні переваги (бренди, торгові марки) на окремих сегментах внутрішнього та світового ринку;

3) своєчасне ліквідування критичних різниць у технологічній сфері національного господарства і статутне та договірне формування рівноправної співпраці з постіндустріальними країнами, блоками інтеграції у майбутньому.

Для досягнення рівня економічного розвитку на індустріальній та постіндустріальній стадіях Україні потрібно трансформувати секторну модель шляхом технічного удосконалення первинного та нарощення питомої ваги вторинного переробного та високотехнологічного виробництва.

В дослідженнях фахівців вказується та те, що економіка в Україні зростає у два рази повільніше, ніж світова, через відсутність виваженої стратегії розвитку та спрямованої на захист свого виробника державної економічної політики. Як зазначається представниками української влади, "українська економіка показує зростання, але це досить слабке зростання. Ми рухаємося вперед, у нас відбуваються реформи, хоч деякі і гальмуються" [2].

Розробка і реалізація стратегій, методів, інструментів і практичних заходів здійснення інноваційної діяльності в Україні є системною організацією інноваційного розвитку підприємств. Інновації — це нові форми організації праці, нові технології управління. Промислово-інноваційна політика має сприяти використанню результатів продуктивної інтелектуальної праці, сучасних технологічних розробок, спрямованих на нові досягнення у бізнесі та економічній діяльності суб'єктів господарювання. Нові для вітчизняної практики інвестиційні та інноваційні процеси слід розглядати не окремо, а в комплексі промислово-інноваційної системи. Це спонукає до необхідності трансформацій, що поєднували б інвестиційні та інноваційні принципи, методи та механізми реалізації, критерії прийняття інноваційно-інвестиційних рішень.

Впровадження інновацій для розвитку бізнес-процесів підприємств дасть можливість системно вирішувати проблеми щодо забезпечення фінансами, проблеми раціоналізації механізмів залучення інвестицій тощо. Модернізація українського суспільства — єдино можливий шлях подолання відставання у темпах економічного розвитку, досягнення необхідного рівня та стандартів якості життя. Підкреслюється роль інституцій при формулюванні стратегічних пріоритетів інноваційної політики, державних програм розвитку. З невизначеністю та змінами пов'язується необхідність розробки та реалізації дієвої національної стратегії. Економічний розвиток досягається саме в умовах зростаючої взаємозалежності промисловості, науки, "зеленої економіки". Державна економічна політика має превентивно враховувати можливості економічної та інтелектуальної співпраці в умовах глобалізації та забезпечувати позитивні тренди зростання національній економіці.

Однак наростаюча інституційна слабкість України та зумовлені нею труднощі, недостатнє інвестування ресурсів у довгострокові проєкти й у вироблення публічних благ не дає українському суспільству змоги адекватно реагувати на нові виклики. Існують проблеми не лише забезпечення подальшого розвитку, а й навіть збереження досягнутого технологічного укладу, тобто комплексу освоєних революційних технологій, інновацій, винаходів, що лежать в основі кількісного та якісного стрибка у розвитку продуктивних сил.

Джерела

1. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. 23.10.2025. Управління інтелектуальною власністю та інноваціями. URL: https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f
2. *Денисова Д.* Інновації — рушійна сила економіки. ШІ, диджиталізація, нові бізнес-рішення: інноваційні компанії України. *Фокус*. URL: https://focus.ua/uk/economics/697500-top-innovaciynih-kompaniy-ukrajini-fokus
3. Головні тренди та досягнення CES 2025 URL: https://www.blog.expert24.com.ua/ces-2025/

З. Д. КАЛІНІЧЕНКО

канд. екон. наук, доцент,
Дніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Дніпро

В. Ю. КОВТУН

магістр, ОП "Фінанси та банківська справа"

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЛІКВІДНОСТІ ТА РИЗИКІВ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ЗБАЛАНСОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ

В економічній науці та практиці ліквідність часто сприймається як статичний стан надійності балансу. Проте в сучасних реаліях ризик ліквідності є динамічною, кумулятивною загрозою, яка здатна за лічені дні призвести до краху навіть високоприбуткової фінансової інституції.

Особливої гостроти проблема банківської ліквідності та запобігання ризикам набуває сьогодні в Україні, в умовах війни та безперервних макроекономічних шоків, інфляційного тиску, безпекових викликів, руйнування інфраструктури та безпрецедентної міграції клієнтської бази.

Об'єктом дослідження виступив безпосередній процес управління ризиками ліквідності в системно важливому державному комерційному банку. Вибір системно важливої установи дозволив оцінити глибину взаємозв'язку між макроекономічними чинниками та банківськими управлінськими рішеннями.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних підходів, математичних моделей, фінансових інструментів, нормативних обмежень та сучасних банківських технологій, які застосовуються для ідентифікації, кількісного вимірювання, моніторингу та мінімізації ризиків втрати ліквідності.

В процесі дослідження розкрито економічну природу, генезу та класифікацію ризиків ліквідності, а також систематизовано чинники їх виникнення. Також проведено детальний аналіз фінансово-економічного стану та оцінка діючої системи управління ризиками в АТ "Ощадбанк". Отримані результати полягають в удосконаленні моделі короткострокового прогнозування руху грошових коштів (Cash Flow Forecasting) шляхом інтеграції до її алгоритму специфічних коефіцієнтів волатильності клієнтських залишків.

Традиційні підходи часто звужують поняття до банального браку грошей у касі банку на конкретну дату. Проте, з погляду сучасного ризик-менеджменту, ризик ліквідності — це складна, багаторівнева ймовірнісна категорія. Це загроза неспроможності банку в повному обсязі та у чітко визначені строки виконати свої безперечні поточні та майбутні зобов'язання перед клієнтами, контрагентами та регулятором без понесення неприпустимих фінансових збитків чи втрати ділової репутації.

Ризик дефіцитної ліквідності це класичний прояв ризику, коли банк стикається із гострим браком платіжних засобів для виконання поточних вимог. Наслідки реалізації цього ризику розвиваються за принципом "доміно": затримка навіть кількох платежів миттєво руйнує довіру, провокує паніку серед вкладників, веде до накладання жорстких штрафних санкцій з боку НБУ та, зрештою, викликає стрімке банкрутство установи.

Ризик надлишкової ліквідності це зворотний бік медалі, який часто ігнорується у спрощених моделях, але є вкрай небезпечним. Він виникає тоді, коли банк, прагнучи застрахуватися від дефіциту, накопичує надмірні обсяги високоліквідних, але бездохідних або низькодохідних активів (наприклад, готівки у сховищах чи залишків на кореспондентських рахунках). Такий стан призводить до формування прихованих збитків у вигляді втраченої вигоди, суттєво пригнічує ключові показники ефективності, такі як рентабельність активів (ROA) та капіталу (ROE), та позбавляє банк ресурсів для розвитку. Таким чином, надлишкова ліквідність є економічною капітуляцією прибутку перед страхом ризику.

Структурувати ризик ліквідності за джерелами його походження вдалось, розділивши його на дві великі категорії:

- ринковий ризик ліквідності — нездатність банку оперативно, у разі потреби, конвертувати свої активи (наприклад, портфель цінних паперів чи кредитів) у реальні платіжні кошти за ринковою або близькою до неї вартістю через низьку глибину ринку, відсутність покупців або загальну фінансову паніку;
- ризик ліквідності фінансування — неспроможність банку залучити додаткові грошові ресурси для покриття неочікуваних відтоків коштів з міжбанківського ринку, від нових клієнтів або через механізми рефінансування за економічно вигідною, прийнятною ціною.

Для того, щоб ефективно управляти ризиком, його необхідно коректно виміряти. На сучасному етапі розвитку банківської справи оцінка ризику ліквідності не може бути суб'єктивною чи інтуїтивною. Вона базується на жорсткому інтегрованому поєднанні внутрішніх аналітичних моделей банку та зовнішніх обов'язкових нормативів, встановлених Національним банком України відповідно до глобальних стандартів Базель III.

Головним внутрішнім інструментом аналізу є модель GAP-аналізу, або метод структурування часових розривів. Економічна суть цього методу полягає у побудові матриці, де абсолютно всі активи та пасиви банку розподіляються за календарними "кошиками" на основі строків їхнього фактичного погашення чи реальної волатильності — від інтервалу "на вимогу/1 день" до "понад 1 рік".

Банк заздалегідь бачить точний тиждень чи місяць у майбутньому, де пасиви перевищать надходження (негативний GAP), утворюючи "дефіцитне вікно". Це дає банку найцінніший ресурс — час для маневру, можливість превентивно залучити кошти на ринку або відкрити лінію рефінансування до того, як криза настане фізично.

Паралельно з цим, банк зобов'язаний застосовувати коефіцієнтний метод регуляторного моніторингу НБУ. Відповідно до вимог Базель III, контроль ризику здійснюється у двох жорстких вимірах:

Коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR), що вимірює короткостроковий ризик на горизонті 30 днів. Його економічний сенс — перевірити, чи володіє банк такою сумою недоторканого запасу високоякісних ліквідних активів, якої вистачить для автономного гасіння гіпотетичної масової паніки клієнтів та відтоку депозитів протягом одного місяця без жодної зовнішньої допомоги. Нормативне значення становить не менше 100 %.

Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) — контролює довгостроковий ризик на стратегічному горизонті в 1 рік. Його логіка — збалансувати структуру балансу і заборонити банку фінансувати довгі, важкі активи виключно за рахунок коротких, летючих грошей населення до запитання. Норматив також становить не менше 100 %.

Для повноти картини ці моделі інтегруються зі сценарним стрес-тестуванням, яке прораховує стійкість банку до операційних та макроекономічних форс-мажорів, що є критично важливим в умовах війни. Страх перед раптовим відтоком цих летючих пасивів змушує менеджмент банку страхуватися єдиним доступним йому пасивним методом — накопичувати гігантські обсяги касової готівки та безкоштовних залишків на коррахунках. Рівень надлишкової ліквідності в банку досягає 15 %. І тут народжується другий, колосальний ризик — опортуністичний ризик втраченої вигоди.

Банк добровільно заморожує величезний капітал, який лежить у сейфах "мертвим вантажем", знецінюється через інфляцію і не бере участі у кредитуванні чи інвестуванні. Це штучно та суттєво занижує показники рентабельності активів (ROA) та капіталу (ROE). Ощадбанк мінімізує ризик неплатоспроможності, але повністю програє ризику втрати фінансової ефективності. Банк безкоштовно утримує гроші, які мають працювати на економіку. Пропонується банку відмовитися від застарілої практики пасивного накопичення надлишкової готівки "про запас" і перейти до впровадження моделі динамічного прогнозування чистих грошових потоків.

Джерела

1. *Черкасова М. В.* Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2021. № 3–4 (78–79). С. 132–141.
2. *Забчук Г., Іващук О.* Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. 2022. Вип. 1–2. С. 50–61.

М. О. ЛЕВЧЕНКО
професор кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасний туристичний ринок є однією з найбільш динамічних сфер світової економіки, яка постійно змінюється під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації, економічних криз, геополітичних викликів та зміни поведінки споживачів. У таких умовах особливого значення набуває маркетингова діяльність туристичних підприємств, адже саме ефективний маркетинг дозволяє забезпечити конкурентоспроможність, адаптацію до ринкових змін та формування позитивного іміджу туристичних послуг.

Туризм сьогодні виконує не лише економічну, але й соціальну, культурну та комунікативну функції. Туристична галузь сприяє розвитку міжнародних зв'язків, популяризації культурної спадщини, залученню інвестицій та створенню нових робочих місць. Водночас високий рівень конкуренції на ринку туристичних послуг вимагає від підприємств постійного вдосконалення маркетингових стратегій та пошуку нових підходів до взаємодії зі споживачами [3].

Маркетингова діяльність у сфері туризму має свої специфічні особливості, зумовлені характером туристичного продукту. Туристичний продукт є комплексним, оскільки поєднує транспортні, готельні, екскурсійні, інформаційні та розважальні послуги. Крім того, туристичні послуги є нематеріальними, їх неможливо зберігати або оцінити до моменту споживання. Саме тому маркетинг у туризмі орієнтується не лише на продаж послуг, а й на формування емоцій, вражень та довіри споживачів.

Одним із найважливіших напрямів сучасної маркетингової діяльності в туризмі є цифровий маркетинг. Розвиток інформаційних технологій суттєво змінив поведінку туристів. Більшість споживачів сьогодні шукають інформацію про подорожі через інтернет, порівнюють ціни, читають відгуки, переглядають фотографії та бронюють туристичні послуги онлайн. У зв'язку з цим туристичні компанії активно використовують соціальні мережі, пошукову оптимізацію, контекстну рекламу, email-маркетинг та інші цифрові інструменти для просування своїх послуг [2].

Особливу роль у просуванні туристичних продуктів відіграють соціальні мережі. Такі платформи, як Instagram, Facebook, TikTok та YouTube, стали ефективними каналами комунікації з потенційними туристами. Візуальний контент, відеоогляди, туристичні блоги та рекомендації блогерів суттєво впливають на формування туристичних уподобань споживачів. Сучасний турист дедалі більше орієнтується на емоційний досвід інших людей, а не лише на традиційну рекламу. Саме тому туристичні компанії активно впроваджують контент-маркетинг, створюють інтерактивний контент та формують цифрові спільноти навколо власного бренду.

Не менш важливим аспектом маркетингової діяльності є вивчення потреб і поведінки споживачів. Сучасний туристичний ринок характеризується високим рівнем індивідуалізації попиту. Туристи прагнуть отримати не стандартний пакет послуг,

а унікальний досвід, який відповідатиме їхнім інтересам, стилю життя та фінансовим можливостям. У зв'язку з цим туристичні підприємства повинні здійснювати сегментацію ринку, аналізувати споживчі переваги та розробляти персоналізовані туристичні пропозиції [1].

Однією з актуальних тенденцій розвитку туристичного маркетингу є орієнтація на сталий розвиток та екологічний туризм. Сучасні споживачі все частіше звертають увагу на екологічність туристичних послуг, відповідальне ставлення до природних ресурсів та підтримку місцевих громад. Це сприяє розвитку екотуризму, сільського зеленого туризму та культурно-пізнавальних подорожей. Для туристичних компаній важливо не лише впроваджувати принципи сталого розвитку, а й правильно комунікувати їх споживачам через маркетингові інструменти.

В умовах глобальних криз та нестабільності маркетингова діяльність туристичних підприємств потребує високого рівня адаптивності. Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на туристичну галузь у всьому світі та продемонструвала необхідність швидкої трансформації маркетингових стратегій. Туристичні компанії були змушені переорієнтовуватися на внутрішній туризм, впроваджувати нові стандарти безпеки, активізувати цифрові канали комунікації та формувати довіру споживачів до туристичних послуг.

Для України питання розвитку маркетингової діяльності у сфері туризму є особливо актуальним. Україна має значний туристично-рекреаційний потенціал, багату культурну спадщину, природні ресурси та вигідне географічне розташування.

Важливим напрямом є формування позитивного туристичного іміджу України. У сучасних умовах міжнародна аудиторія сприймає країну не лише через офіційні джерела інформації, а й через цифрові медіа, соціальні мережі та інформаційний простір загалом. Саме тому необхідно активно розвивати брендинг туристичних дестинацій, популяризувати українську культуру, традиції, історичні пам'ятки та природні локації [5].

Особливу увагу слід приділяти розвитку внутрішнього туризму. Внутрішній туризм сприяє економічному розвитку регіонів, підтримці малого та середнього бізнесу, створенню робочих місць та підвищенню туристичної активності населення. Для цього необхідно впроваджувати сучасні маркетингові кампанії, розвивати цифрові туристичні платформи, удосконалювати туристичну інфраструктуру та створювати конкурентоспроможний туристичний продукт.

Ефективна маркетингова діяльність у туризмі також неможлива без використання інноваційних технологій. Сьогодні активно застосовуються штучний інтелект, чат-боти, системи онлайн-бронювання, big data, віртуальні тури та мобільні додатки. Такі технології дозволяють підвищити якість обслуговування, оптимізувати комунікацію зі споживачами та забезпечити більш точне прогнозування туристичного попиту.

Підсумовуючи, слід зазначити, що маркетингова діяльність у сфері туризму є важливим інструментом розвитку туристичних підприємств та туристичної галузі загалом. У сучасних умовах успіх туристичного бізнесу значною мірою залежить від здатності підприємств адаптуватися до ринкових змін, використовувати цифрові технології, враховувати потреби споживачів та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, сучасний туристичний маркетинг повинен поєднувати інноваційність, гнучкість, клієнтоорієнтованість та стратегічне бачення розвитку. Лише за умови ефективного використання маркетингових інструментів туристичні підприємства зможуть забезпечити стійкий розвиток, підвищити власну конкурентоспроможність та успішно функціонувати в умовах глобальних трансформацій.

Джерела

1. *Балабанова Л. В.* Маркетинг туристичного підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, І. В. Балабанов. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
2. *Кифяк В. Ф.* Організація туристичної діяльності в Україні: навч. посіб. Чернівці: Книги-XXI, 2020. 344 с.
3. *Любіцева О. О.* Ринок туристичних послуг: геопросторові аспекти. Київ: Альтерпрес, 2019. 436 с.
4. *Kotler P.* Marketing for Hospitality and Tourism / P. Kotler, J. Bowen, J. Makens. 8th ed. London: Pearson Education, 2022. 720 p.
5. UNWTO Tourism Highlights 2024 Edition. Madrid: World Tourism Organization, 2024. 28 p.

О. О. БАРІНОВ
аспірант, МАУП, м. Київ

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗБОРУ І ПЕРЕРОБКИ ВТОРИННИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Актуальність теми дослідження. Після розпаду Радянського Союзу та здобуття незалежності, Україна зіткнулася з новими викликами, зумовленими необхідністю переходу від планової економічної моделі до ринкової. У спадок від СРСР країні залишилося 5500 полігонів-сміттєзвалищ, а також лінійна модель переробки ресурсів, орієнтована на максимальну індустріалізацію економіки, без належної уваги до екологічної безпеки. Вся економіка була під контролем держави, що спричинило відсутність культури поводження з відходами як серед громадян, так і у самої держави. До 95 % усіх відходів — побутових та промислових — просто вивозилися для захоронення на спеціальні полігони за межами населених пунктів.

Слід зазначити, що на законодавчому рівні перший закон який регулював принципи ставлення держави до екології та утилізації відходів, це закон "Про охорону природи" що був прийнятий у 1960 році [1]. На його виконання більш конкретні інструкції щодо охорони довкілля, зокрема стосовно контролю за відходами промисловості та утилізації відходів — були передбачені постановою Ради Міністрів СРСР "Про заходи з охорони природи і раціонального використання природних ресурсів" у 1972 році. Саме ця досить недосконала законодавча база використовувалась у складі СРСР до 1991 року, коли Верховною Радою був прийнятий Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища", який визначив загальні засади охорони довкілля, включаючи питання поводження з відходами, а згодом і Закон України "Про відходи" — основний закон, що регулює в Україні всі відносини що стосується ставлення до відходів (побутових, промислових, небезпечних, токсичних тощо) [2].

Разом з тим, зазначені законодавчі акти не вирішують основної проблеми — створення в державі ефективної системи роздільного збору відходів та належної інф-

раструктури для їхньої переробки. Існуюча практика, за якої відходи змішуються і вивозяться на полігони, призводить до їхнього швидкого заповнення та створення екологічних загроз для навколишнього середовища.

Метою дослідження є розробка ефективного сучасного механізму управління системою збору і переробки вторинних ресурсів в державі, що дозволить перейти від "лінійної" моделі управління ресурсами до "рециркулярної". Використовуючи досвід розвинених країн Європи та світу, пропонується реалізувати цю модель як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях.

Результати досліджень. В умовах цифровізації бізнесу запропонований нами механізм повинен використовувати новітні технології для оптимізації процесів, залучення приватних інвестицій учасників ринку, забезпечення прозорості та підзвітності, а також для ефективної переробки відходів у вирішенні проблеми захисту довкілля [3].

Основні компоненти ефективного організаційно-економічного механізму управління системою збору і переробки відходів мають включати:

1. Інформаційно-аналітична система — а саме створення централізованої платформи призначенням якої буде облік наявності відходів і спосіб їхньої переробки за рахунок залучення спеціалізованих підприємств.

Залучення штучного інтелекту для моніторингу і прогнозування обсягів відходів для оптимізації планування, накопичення і збору відходів.

2. Модернізація логістики збору вторинних ресурсів передбачає використання електронних карт для оптимізації планування маршрутів сміттєвозів, обладнаних трекерами для контролю руху, що забезпечує прозорість логістичних процесів. Крім того, передбачено створення мережі розумних сміттєвих баків, які надають інформацію про рівень їхнього заповнення.

3. Фінансові механізми та стимулювання: заохочення бізнесу до впровадження технологій переробки або належної утилізації відходів шляхом надання пільг і субсидій, а також підвищення екологічної свідомості населення через запровадження винагород за здачу вторинних ресурсів на переробку [4].

4. Інтеграція бізнес-процесів з екологічною відповідальністю передбачає контроль за використанням ресурсів і збором вторинних матеріалів, інтегрованих у ERP-систему підприємства, а також впровадження стандартів сталого розвитку (ESG) для моніторингу екологічного впливу бізнесу.

5. Залучення громадськості та підвищення екологічної свідомості населення шляхом використання мобільних додатків та цифрових платформ для інформування громадян про важливість відповідального поводження з відходами [5].

6. Правове регулювання та стандартизація:

а) оновлення національного та регіонального законодавства щодо цифровізації процесів управління відходами та переробки вторинних ресурсів. Це включає вимоги до використання цифрових технологій для моніторингу, обліку та звітування про діяльність у сфері переробки відходів;

б) встановлення державних стандартів цифрової звітності для підприємств, які зобов'язані надавати інформацію про свої відходи та вторинні ресурси через електронні платформи.

Висновки. На сьогодні в Україні фактично відсутня цілісна система управління для рециркулярної переробки відходів. Хоча на законодавчому рівні спостерігається позитивна динаміка у впровадженні європейських стандартів, в масштабах країни необхідно вдосконалювати законодавчі вимоги до учасників ринку та запроваджувати відповідні стандарти щодо поводження з відходами. На нашу думку, саме цифро-

візація бізнесу може суттєво оптимізувати процес рециркуляції вторинних сировин, надаючи ряд переваг:

- підвищення прозорості всіх етапів управління системою збору та переробки відходів;
- зменшення витрат на логістику та зберігання відходів завдяки ефективному плануванню процесів;
- підвищення екологічної ефективності підприємств шляхом оптимізації управління ресурсами;
- мотивація бізнесу до впровадження екологічно відповідальних підходів через фінансові стимули;
- оптимізація використання вторинних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля.

Таким чином, формування ефективного організаційно-економічного механізму управління системою збору та переробки відходів в умовах цифровізації бізнесу має бути багатокомпонентним, з урахуванням сучасних інноваційних технологій, державного регулювання, ефективного стимулювання бізнесу та залучення громадськості до процесів збору та переробки вторинних ресурсів.

Джерела

1. *Шемшученко Ю. С.* Закон УРСР "Про охорону природи Української РСР", 1960. Енциклопедія історії України: Т. 3: Е–Й / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. К.: Наукова думка, 2005. 672 с.: іл.. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Zakon_URSR_Pro_okhoronu_pryrody_URSR_1960 (останній перегляд: 07.10.2024)
2. Про управління відходами: Закон України від № 2849-IX від 13.12.2022. *Відомості Верховної Ради України*. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#n802.
3. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року: Розпорядження від № 826 від 09.09.2020. *Кабінет Міністрів України*. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text.
4. *Кондратенко Н. О.* Теоретико-методологічні засади стратегії ресурсозбереження у регіональних економічних системах: дис. д-ра екон. наук: 08.00.05. Київ, 2011. 469 с.
5. *Михайлова Є. О., Панчева Г. М., Резніченко Г. М.* Ефективні механізми поводження з твердими побутовими відходами в Україні. *Комунальне господарство міст*. 2019. Т. 5. №151. С. 37–44.

Науковий керівник: **М. І. Коваль**,
канд. екон. наук, ст. наук. співроб. доц., професор кафедри обліку і оподаткування
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Київ, Україна

Є. В. ПЕКУРОВСЬКИЙ
аспірант кафедри фінансів, банківської та страхової справи
Навчально-наукового інституту управління економіки та бізнесу МАУП

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Глобальний фінансовий ландшафт переживає тектонічний зсув, пов'язаний із легалізацією та інституціоналізацією цифрових активів. Запуск спотових біржових фондів на базі провідних криптовалют у Сполучених Штатах Америки та Європі ознаменував приплив великого інституційного капіталу в екосистему, яка раніше вважалася суто спекулятивною [1]. Ці глобальні макротренди неминуче транслюються на локальні ринки країн, що розвиваються, формуючи нові виклики та можливості для національних економік. Відбувається перехід від фрагментованого інтересу ентузіастів до системного визнання віртуальних активів як повноцінного класу інвестиційних інструментів.

Україна в цьому контексті посідає унікальне місце на світовій мапі фінансових інновацій. Згідно з міжнародними рейтингами глобального прийняття криптоактивів наша держава стабільно входить до першої десятки країн світу за рівнем інтеграції цифрових активів населенням [2]. Станом на 2023 рік близько 6,5 мільйона українців (або 15,72 % населення) володіли криптоактивами [3]. Щоденний обсяг транзакцій з віртуальними активами в Україні становить близько 150 млн доларів, що перевищує обсяги міжбанківських обмінів у фіатній валюті [4]. Окремо варто відзначити гуманітарну роль віртуальних активів: лише за перші пів року повномасштабної війни загальна сума пожертв у криптовалюті для українців перевищила 135 млн доларів [5], зокрема, криптофонд "Aid For Ukraine" зібрав 45,1 млн доларів США на потреби ЗСУ [6].

Домінування України як ринку криптовалют несе в собі значний дуалізм. З одного боку, високий рівень цифрової грамотності населення та розвинений технологічний сектор створюють ідеальне середовище для розвитку інноваційних стартапів. Десятки успішних блокчейн-компаній з українським корінням, серед яких слід відзначити Everstake, Trust Wallet, Solana [7] вже є визнаними гравцями на міжнародній арені та створюють високооплачувані робочі місця. З іншого боку, український бізнес змушений працювати у правовому вакуумі щодо віртуальних активів. На законодавчому рівні ще у 2022 році було прийнято Закон України "Про віртуальні активи", втім цей закон набере чинності одночасно з набранням чинності Законом України про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування операцій з віртуальними активами. Законопроєкт № 10225-д щодо оподаткування віртуальних активів в Україні лише готується до другого читання [8]. Через це тіньовий обсяг криптоактивів у власності резидентів України наближається до 50 млрд доларів [9], а державний бюджет щороку недоотримує 14–15 млрд гривень податкових надходжень [10]. Відсутність імплементованого профільного законодавства унеможливлює офіційне оподаткування, залишає користувачів без юридичного захисту у випадках шахрайства та ускладнює проходження фінансового моніторингу. Інноваційні підприємства не можуть відкривати рахунки в українських банках для операцій із цифровими валютами, що призводить до відпливу капіталу.

Вплив світових трендів диктує безальтернативність інституціоналізації цього сектору. Адаптація європейського регламенту "Markets in Crypto-assets" (MiCA) щодо ринків криптоактивів є ключовим механізмом, здатним перетворити цей ринок на інтегровану частину європейського цифрового простору. Вона має враховувати Регламент про відстеження переказів коштів (TFR), який встановлює правила обміну інформацією під час цифрових транзакцій, і автентифікацію користувачів відповідно до стандартів FATF [11]. За словами представника Національної комісії з цінних паперів і фондового ринку: "Україна буде однією з перших держав, яка імплементує цей регламент у національне законодавство. Наразі текст законопроєкту майже готовий, і незабаром ми почнемо обговорення з основними стейкголдерами" [12].

Оптимальний механізм впровадження європейських стандартів потребує чіткого розподілу наглядових повноважень. Національний банк України повинен здійснювати контроль за емісією токенів електронних грошей та токенів із прив'язкою до активів. Своєю чергою, НКЦПФР має взяти на себе регулювання випуску інших службових токенів й авторизацію постачальників послуг у сфері віртуальних активів [13]. Це охоплює ліцензування діяльності криптобірж, пунктів обміну, брокерів і компаній з управління цифровими портфелями, забезпечуючи їх відповідність жорстким кваліфікаційним і капітальним вимогам.

Легалізація ринку та створення прозорих правил є лише першим кроком до інтегрованої цифрової економіки. Управління масштабними фінансовими потоками, що спрямовуються на відбудову України, потребує впровадження власних інструментів фінансового контролю. У цьому контексті проєкт Національного банку України із запуску електронної гривні, яка є цифровою валютою центрального банку (CBDC), виступає потужним інструментом гарантування фінансової прозорості. Це особливо важливо для антикорупційного B2B-контролю. Наприклад, у сфері медичних закупівель смартконтракти е-гривні дозволять державі безперервно відстежувати весь ланцюг: від закупівлі сировини для препаратів до їх реалізації кінцевому пацієнту в аптеці. Будь-які нецільові витрати миттєво ставатимуть видимими для податкових структур та СБУ [14].

Поряд із суверенними цифровими валютами приватний інвестиційний капітал потребує інструментів гарантування власності. Токенізація активів реального світу (RWA) стає інноваційним напрямом забезпечення прозорості інвестиційних потоків. Перетворення прав власності на фізичні об'єкти, як-от нерухомість, інфраструктура, золото або цінні папери, у цифрові записи на базі технології розподіленого реєстру радикально змінює підходи до інвестування. Фундаментальною перевагою є можливість поділу активів на дрібні частки, що усуває високий поріг входу для звичайних інвесторів, відкриває шлях до залучення глобального роздрібного капіталу в обхід бюрократичних бар'єрів та сприяє об'єднанню суспільства, коли громадяни стають реальними співвласниками відбудованої інфраструктури своєї країни.

Інтеграція України у світову фінансову архітектуру через цифрове представлення реальних активів може спиратися на стандарти регуляторів Великої Британії. Банк Англії та Управління з фінансового нагляду (FCA) розглядають такий підхід як фундамент майбутньої системи [15]. Вони запустили Digital Securities Sandbox (DSS) — пілотне регульоване середовище до 2029 року для випуску та розрахунків за токенізованими цінними паперами. Щобільше, Британія готує випуск Digital Gilt (DIGIT) — перших токенізованих суверенних державних облігацій [15][16]. Це є свідченням того, що класичні фінансові центри готуються до переведення капіталу на нові технологічні основи. Для України це означає необхідність не просто впроваджувати інновації на державному рівні, а від самого початку узгоджувати архітек-

туру випуску цифрових активів зі стандартами провідних країн. Це гарантуватиме правову сумісність і зміцнить довіру західних професійних інвесторів.

Окремим стратегічним напрямом, що кардинально розширює функціональне призначення віртуальних активів, є їхня інтеграція з системами штучного інтелекту (ШІ). За даними звіту компанії Keyrock, криптовалюти та токенізовані джерела поступово стають базовим розрахунковим шаром для автономних ШІ-агентів, оскільки традиційна інфраструктура платіжних карток є неефективною для мікротранзакцій. Лише з травня 2025 по квітень 2026 року ШІ-агенти здійснили понад 176 млн ончейн-операцій на суму понад 73 млн доларів США, майже всі з яких були проведені у стейблкоїнах (зокрема USDC). Основний попит у цьому сегменті формується завдяки автоматичній оплаті за ринкові дані, доступу до API, контент та хмарні обчислювальні потужності без участі людини. За прогнозами аналітиків компанії Gartner, до 2028 року ШІ-агенти можуть стати потужним драйвером агентної моделі економіки, опосередковуючи покупки на суму до 15 трлн доларів США. Цей глобальний тренд підтверджує і нещодавній запуск спеціалізованих платіжних систем для ШІ-агентів (наприклад, рішення Pay.sh від Solana Foundation та Google Cloud), що остаточно перетворює криптоактиви на фундаментальну фінансову базу для нової автономної цифрової економіки [17].

Статус України як передового ринку цифрових активів є стратегічною перевагою, яка потребує ефективної державної політики та проактивного стимулювання інноваційного середовища. В цьому контексті гармонізація українського законодавства з європейським регламентом — це не просто технічна вимога, а критичний крок для безпеки та економіки держави.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей оцінки макроекономічного ефекту від детінізації ринку віртуальних активів та вивченні поведінкових патернів українських інвесторів в умовах затяжної економічної турбулентності для адаптації державних фінансових інструментів під їхні потреби.

Джерела

1. Coinglass. URL: https://www.coinglass.com/etf
2. Chainalysis Global Crypto Adoption Index. URL: https://www.chainalysis.com/blog/2025-global-crypto-adoption-index
3. Global Cryptocurrency Ownership Data 2023 – TripleA. *TripleA*. URL: https://www.triple-a.io/cryptocurrency-ownership-data/ukraine
4. Національний інститут стратегічних досліджень. Обіг віртуальних активів в Україні. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/obih-virtualnykh-aktyviv-v-ukrayini
5. Київстар. Україна у ТОП-3 з використання криптовалюти. Що це означає для бізнесу | Kyivstar Business Hub. *Kyivstar Business Hub*. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayina-u-top-3-z-vykorystannya-kryptovalyuty-shho-cze-oznachaye-dlya-biznesu
6. Help Ukraine with crypto, don't leave us alone with the enemy. URL: https://donate.thedigital.gov.ua
7. Obozrevatel. Українці у світі криптовалют: найвідоміші блокчейн-проєкти. URL: https://hub.obozrevatel.com/ukr/ukraintsi-u-sviti-kriptovalyut-najvidomishi-proekti.html
8. Liga Zakon. Крипта без правил: як український бізнес працює у правовому вакуумі віртуальних активів. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/244101_kripta-bez-pravil-yak-ukranskiy-bznes-pratsyu-u-pravovomu-vakuum-vrtualnikh-aktivv
9. *Краснова І. В., Литвиненко О. К., Литвиненко І. А.* Криптоактиви у Східній Європі: між детінізацією, інноваціями та регуляторною імплементацією. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-99

10. RBC. Біткоін виходить з тіні: які податки заплатять українці за новим законом. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/bitkoin-vihodit-tini-ki-podatki-zaplatyat-1759084556.html
11. *Мануїлова К. В.* Вплив цифрових валют на систему міжнародного контролю за відмиванням грошей: міжнародно-правовий аспект. *Актуальні проблеми держави і права*. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/apdp.v105.2025.19
12. НКЦПФР. Історичне рішення для крипторинку: Європейський парламент схвалив Регламент MiCA. URL: https://www.nssmc.gov.ua/istorychne-rishennia-dlia-kryptorynku-ievropeiskyi-parlament-skhvalyv-rehlament-mica/
13. НКЦПФР. Модель регулювання та нагляду на ринку віртуальних активів України. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/povnovazhennia-rekuliatoriv-virtualnykh-aktyviv-1.pdf
14. Forbes. Що таке CBDC та чи корисно вводити цифрову валюту в Україні під час війни. URL: https://forbes.ua/ru/innovations/shcho-take-cbdc-ta-chi-korisno-zaprovadzhuvati-tsifru-valyutu-v-ukraini-pid-chas-viyni-20102022-9180
15. Bank of England. Modernising money and markets – speech by Sarah Breeden. URL: https://www.bankofengland.co.uk/speech/2026/may/sarah-breeden-speech-at-city-week-the-future-of-money-in-a-digital-world
16. Forklog. ЦБ Великобритании сфокусируется на токенизации. URL: https://forklog.com/news/tsb-velikobritanii-sfokusiruetsya-na-tokenizatsii
17. Forklog. Keyrock назвала криптовалюты финансовой базой для ИИ-агентов. URL: https://forklog.com/news/ai/keyrock-nazvala-kriptovalyuty-finansovoj-bazoj-dlya-ii-agentov

М. С. ПАСТУХОВ

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю 051 "Економіка",
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ

ПАРАДИГМАЛЬНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ

В умовах сучасних трансформаційних процесів, глобалізації економіки, цифровізації виробництва та посилення кризових явищ інноваційно-інвестиційний розвиток аграрної галузі стає одним із ключових чинників забезпечення продовольчої безпеки, конкурентоспроможності та сталого економічного розвитку держави. Аграрний сектор України відіграє стратегічну роль у національній економіці, формуючи значну частку експорту, забезпечуючи зайнятість населення та розвиток сільських територій. У сучасних умовах ефективне функціонування аграрної галузі потребує переходу від традиційної моделі господарювання до інноваційно орієнтованої моделі розвитку, що базується на інтеграції інвестиційних ресурсів, цифрових технологій, екологічних принципів та сучасних управлінських підходів.

Інноваційно-інвестиційний розвиток аграрної галузі передбачає комплексне впровадження технологічних, організаційних, цифрових та екологічних інновацій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та раціональне використання ресурсного потенціалу. Особливого значення набуває впровадження smart-технологій,

систем точного землеробства, GPS-моніторингу, автоматизації виробничих процесів, цифрових платформ управління агробізнесом, агродронів та елементів штучного інтелекту. Це сприяє підвищенню продуктивності аграрного виробництва, оптимізації витрат, покращенню якості продукції та посиленню експортного потенціалу аграрної галузі. Важливою складовою інноваційно-інвестиційного розвитку є формування ефективного механізму залучення інвестиційних ресурсів. У сучасних умовах джерелами фінансування аграрного сектору виступають державні програми підтримки, банківське кредитування, приватні інвестиції, міжнародні гранти, кошти міжнародних фінансових організацій, венчурний капітал та інструменти державно-приватного партнерства. Ефективне поєднання різних джерел фінансування створює передумови для модернізації матеріально-технічної бази аграрних підприємств, розвитку інноваційної інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості аграрної галузі [1].

Особливу роль у сучасній парадигмі розвитку аграрного сектору відіграють принципи сталого розвитку та ESG-орієнтованого управління. Аграрні підприємства дедалі більше орієнтуються на екологізацію виробництва, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвиток безвідходного виробництва, використання альтернативних джерел енергії та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. Це сприяє не лише підвищенню економічної ефективності, а й формуванню екологічної безпеки та соціальної стійкості аграрної галузі. У сучасних умовах реалізація принципів сталого розвитку передбачає перехід аграрних підприємств до моделей господарювання, що базуються на раціональному використанні природних ресурсів, збереженні родючості ґрунтів, мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та скороченні викидів парникових газів. Особливого значення набуває впровадження технологій точного землеробства, систем контролю використання водних ресурсів, органічного виробництва, біоенергетики та циркулярних моделей виробництва, які забезпечують повторне використання ресурсів і переробку відходів аграрного виробництва.

Водночас ESG-орієнтоване управління охоплює не лише екологічну, а й соціальну та управлінську складові діяльності аграрних підприємств. Соціальний аспект передбачає створення безпечних умов праці, розвиток системи соціального захисту працівників, підтримку професійного розвитку персоналу, дотримання принципів гендерної рівності та забезпечення соціальної стабільності у сільських територіях. Управлінська складова ESG спрямована на підвищення прозорості корпоративного управління, впровадження етичних принципів ведення бізнесу, посилення взаємодії із зацікавленими сторонами та формування ефективної системи управління ризиками. У сучасних умовах міжнародні інвестори та фінансові організації все більше орієнтуються на підтримку підприємств, які дотримуються принципів екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та прозорого корпоративного управління. Це створює передумови для залучення міжнародних інвестицій, грантового фінансування та розвитку довгострокових партнерських відносин у сфері агробізнесу. Важливого значення набуває розвиток людського капіталу як основи інноваційного розвитку аграрної галузі. Сучасне аграрне виробництво потребує фахівців нового типу, які володіють цифровими компетентностями, інноваційним мисленням, управлінськими навичками та здатністю адаптуватися до швидких технологічних змін. У зв'язку з цим актуалізується необхідність цифровізації аграрної освіти, розвитку дуальної системи навчання, підвищення кваліфікації працівників та формування сучасної корпоративної культури на аграрних підприємствах [2].

Отже, парадигмальні засади інноваційно-інвестиційного розвитку аграрної галузі повинні базуватися на поєднанні цифровізації, інноваційності, інвестиційної активності, екологізації виробництва, розвитку людського капіталу та принципів сталого

розвитку. Реалізація таких підходів забезпечить підвищення конкурентоспроможності аграрної галузі, зміцнення її експортного потенціалу та формування передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку України.

Джерела

1. *Захарчук О. В., Іоніцой Є. Ю.* Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства України. *Економіка АПК*. 2020. № 9. С. 53–59. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009053
2. *Каліна І. І., Кривоберець М. М., Мазур Ю. В.* Організаційно-економічний механізм впровадження інновацій на підприємствах аграрної галузі. *Via Economica*. 2025. (8), 151–157. URL: https://surl.li/uorhox

Г. А. БРАТУСЬ

д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління бізнесом, Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

СТАЛИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ЯК НОВА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та постійних соціально-економічних змін питання сталого розвитку набуває особливої актуальності. Бізнес-середовище функціонує в умовах нових викликів: економічної нестабільності, екологічних проблем, воєнних ризиків та трансформації суспільних цінностей. За таких умов підприємства змушені не лише забезпечувати прибутковість, а й враховувати соціальну відповідальність, екологічну безпеку та довгострокову стійкість своєї діяльності.

Сталий розвиток стає новою управлінською парадигмою, яка поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування бізнесу. Впровадження принципів сталого розвитку сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, формуванню позитивної репутації бренду та зміцненню довіри споживачів. Саме тому дослідження особливостей сталого розвитку бізнесу в системі сучасного менеджменту є актуальним і практично значущим [1–2].

Метою дослідження є аналіз сутності сталого розвитку бізнесу та визначення його ролі як нової парадигми сучасного менеджменту в умовах соціально-економічних трансформацій.

Сталий розвиток бізнесу передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Основною ідеєю є забезпечення стабільного розвитку підприємства без шкоди для майбутніх поколінь. У сучасному менеджменті концепція сталого розвитку стала важливою складовою стратегічного управління.

Підприємства дедалі частіше впроваджують ESG-принципи (Environmental, Social, Governance), які спрямовані на екологічну відповідальність, соціальну підтримку працівників і суспільства, а також прозоре корпоративне управління.

Сучасний менеджмент орієнтується не лише на отримання прибутку, а й на формування довгострокової цінності для суспільства.

Основними напрямами трансформації менеджменту є:

- впровадження екологічно безпечних технологій;
- розвиток корпоративної соціальної відповідальності;
- цифровізація управлінських процесів;
- етичне управління персоналом;
- формування інноваційної корпоративної культури.

Сталий менеджмент сприяє підвищенню адаптивності підприємств до кризових умов та забезпечує їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [3].

Для українських підприємств концепція сталого розвитку є особливо актуальною в умовах сучасних економічних та соціальних викликів. Впровадження інноваційних управлінських підходів, цифрових технологій та соціально відповідальних стратегій сприятиме відновленню економіки та інтеграції України у світовий економічний простір. Важливими чинниками розвитку сталого бізнесу є (див. табл.):

- підтримка інновацій;
- розвиток "зеленої" економіки;
- міжнародне партнерство;
- підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу.

Приклади впровадження концепції сталого розвитку українськими підприємствами [4–7]

Чинник сталого розвитку	Підприємство	Приклади реалізації	Кількісні показники
Підтримка інновацій	Нова пошта	Компанія активно впроваджує цифрові сервіси, автоматизацію логістики та інноваційні рішення для розвитку доставки й підтримки бізнесу	У 2025 році компанія доставила понад 522 млн посилок, інвестувала понад 4 млрд грн у розвиток та сплатила 16,2 млрд грн податків
Розвиток "зеленої" економіки	Метінвест	Компанія реалізує екологічні проєкти, модернізує виробництво, впроваджує біопаливо та сонячні електростанції	У 2020 році інвестиції в екопроєкти перевищили 200 млн доларів; заплановано запуск СЕС загальною потужністю 37 МВт; екологічні платежі у 2025 році склали 690 млн грн
Міжнародне партнерство	Astarta Holding	Компанія співпрацює з міжнародними організаціями та впроваджує ESG-стратегії відповідно до міжнародних стандартів	З 2008 року компанія є учасником Глобального договору ООН, а нефінансова звітність формується за стандартами GRI; співпрацює з ЄБРР та ЄІБ у сфері вуглецевих програм
Підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу	Нова пошта	Реалізація гуманітарних і соціальних програм підтримки населення та громад	З початку повномасштабної війни компанія безкоштовно доставила понад 110 тис. тонн гуманітарної допомоги
	Метінвест	Підприємство реалізує програми допомоги військовим, громадам та підтримує відбудову України	Компанія впроваджує ініціативу "Опора України" та системно фінансує гуманітарні й соціальні проєкти для населення та регіонів присутності

Наведені приклади демонструють, що українські підприємства активно інтегрують принципи сталого розвитку у власну діяльність навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Впровадження інновацій, розвиток екологічних технологій, міжнародна співпраця та соціальна відповідальність стають важливими складовими сучасної системи менеджменту й забезпечують довгострокову конкурентоспроможність бізнесу.

Отже, сталий розвиток бізнесу є важливою складовою сучасної системи менеджменту та новою парадигмою управління підприємствами. Його основою є поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. В умовах нової соціальної реальності саме сталий менеджмент забезпечує підприємствам стабільність, адаптивність та конкурентоспроможність.

Впровадження принципів сталого розвитку сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню довіри споживачів і забезпеченню довгострокового розвитку бізнесу. Для України розвиток сталого бізнесу є важливим напрямом економічної модернізації та інтеграції у світовий економічний простір.

Джерела

1. *Bratus H., Bazaluk O., Kader S. A., Zayed N. M., Nitsenko V. S.* Determinant on Economic Growth in Developing Country: A Special Case Regarding Turkey and Bangladesh. *Journal of the Knowledge Economy*, 2024.
2. *Bratus H., Bazaluk O., Kader S. A., Zayed N. M., Nitsenko V. S.* Determinant on Economic Growth in Developing Country: A Special Case Regarding Turkey and Bangladesh. *Journal of the Knowledge Economy*, 2024
3. *Братусь Г.А., Червінська Л. П.* Фінансування інноваційної діяльності та сталого розвитку підприємств в регіонах в умовах цифровізації та циркулярної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національго університету*. Вид. дім "Гельветика". 2025. Вип. 56. С. 125–130.
4. Нова пошта — підсумки діяльності компанії за 2025 рік. URL: https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/?utm_source=chatgpt.com.
5. Гуманітарна Нова пошта — офіційний сайт. URL: https://humanitarian.novaposhta.ua/?utm_source=chatgpt.com.
6. Метінвест: корпоративна соціальна відповідальність. URL: https://metinvestholding.com/ua/responsibility?utm_source=chatgpt.com.
7. Astarta Holding — Sustainable Development. URL: https://astartaholding.com/en/sustainability/?utm_source=chatgpt.com.

С. С. КОРСАКЕВИЧ
PhD з політичної психології, доцент кафедри психології,
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
ORCID: 0000-0001-9315-2035

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУСПІЛЬНОЇ СВІДОМОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

"Коли помилка стає колективною,
вона набуває сили істини"
Анна Фрейд

Поняття суспільної свідомості відображає колективні уявлення щодо соціальної взаємодії, соціальних інститутів та процесів на різних рівнях (від ідей та теорій до почуттів та настроїв) й у різних формах (політика та право, мистецтво та філософія, мораль та релігія тощо). Суспільна свідомість змінюється протягом певного часу, її трансформації впливають на усі простори соціальних інтеракцій [2].

Зміни, що відбуваються в суспільній свідомості, починають проявлятись у масовому спотворенні сприйняття, пам'яті та логічного зв'язку ідей, у схильності до ілюзій і забобонів, на що звернув увагу ще в 1923 р. П. Сорокін [3]. Саме тому надзвичайно актуальним завданням для психологів, соціологів, освітян є робота з соціальними уявленнями, настроями в кризові часи, яка б сприяла гармонізації та збалансованості суспільної свідомості.

Ми можемо говорити про "норму" суспільної свідомості тільки у тому випадку, поки ця свідомість знаходиться в ситуації середньостатистичного добробуту, в кризові моменти (пандемія, війна, соціально-економічна та політична невизначеність) суспільна свідомість завжди хворіє, що неминуче веде або до руйнацій, або до трансформацій.

Формування суспільної свідомості проходить через залучення до соціальної гри, а точніше до мовних практик супільства — дискурсів. Дискурс і соціальна реальність взаємовизначають один одного, а соціальна реальність і є середовищем формування та розвитку суспільної свідомості.

Запущені дискурси в Україні вам відомі: а)про війну; б) про корупцію; в)про цифрові технології та штучний інтелект; г)про гуманітарну катастрофу; д) про гума-

нітарну допомогу; е) про взаємодію з міжнародними партнерами (сюди ж про вступ до НАТО, ЄС тощо); є) про мову; ж) про церкву; з) про патріотизм та ін. Ці дискурси стають "володарями" суспільної свідомості і відповідно ця свідомість вчиться служити їм, не дивлячись на їх посередню якість, хаотичність та амбівалентність. *А так вийшло, що кому служить свідомість — тим вона і стає.*

Результати впливу дискурсів на суспільну свідомість всередині країни можна побачити при ознайомленні з соціально-психологічними дослідженнями, які проводяться відносно незалежними соціологічними групами, НДІ та іншими установами.

Одне з таких досліджень, результати якого подаються нижче, проведено Інститутом соціальної та політичної психології НАПН України спільно з Асоціацією політичних психологів України 1–15 березня 2024 року за вибіркою, що репрезентує доросле населення України віком від 18 років і старше. Опитування проводилося методом інтерв'ю. Опитано 1200 респондентів у всіх регіонах України за винятком тимчасово окупованих територій. Похибка вибірки становить 3,2 % [1].

Майже три чверті респондентів (73,2 %) вважають, що раніше життя було кращим, ніж тепер. Це більше, ніж було у 2023 р. (69,2 %), і більше, ніж будь-коли за останні 10 років спостережень. Також помітно знизилися оптимістичні очікування щодо майбутнього. Лише чверть респондентів (25,4 %) нині погоджуються з тим, що надалі ситуація буде змінюватися на краще. Понад 42 % не очікують покращень, і ще 32,4 % не мають чіткої відповіді.

Близько 55 % респондентів скоріше або зовсім не задоволені можливостями свого впливу на соціально-економічну і політичну ситуацію, у якій проходить їхнє життя, і лише 16 % — задоволені (цілком або скоріше).

Можна було б наводити і далі статистичні дані щодо соціальних настроїв та суспільних оцінок стану речей в країні, але множення і афішування таких показників не вирішує, а тільки оголює дану соціальну проблему.

Соціальні рухи та потрясіння, на жаль, теж тільки ускладнюють трансформацію суспільної свідомості, такий от парадокс. За словами Мелвіна Ласкі соціальні рухи мають наступну поетапність [4]: "утопія – революція – догма – брехня – повернення до утопії – нова революція.., де кожен революціонер згодом стає або гнобителем, або єретиком" — отже цей шлях є завідомо не ефективним і руйнівним для суспільної свідомості громадян, при цьому з владних позицій та елітарно-політичної точки зору він вигідний.

Стимулом для громадянина до залученості в поле наявних дискурсів в країні стає не пошук істини, а прагнення до афіліації, соціального визнання — що є однією з актуалізованих природніх потреб людини як соціальної тварини за А. Маслоу.

З точки зору політичної психології та відповідальної громадянської позиції варто звернути увагу на такі орієнтири:

1. Суспільна свідомість як суспільне явище може отримати найвищу оцінку у тому випадку, коли Конституція України та НПА, прийняті на її основі, сприймаються як узгоджені і справедливі, і як такі що відповідають надіям і потребам громадянина. Правова парадигма сьогодення в Україні, на жаль, зовсім інша, що також є приводом для створення дискурсів і наративів, які по суті є деструктивними для суспільної свідомості.
2. Знання і мислення мають формуватися і розвиватися в ціннісних дискурсах, про важливе, а не ситуативне та актуальне.
3. Левову частину дискурсів потрібно свідомо "відімкнути" від власної свідомості (якщо хтось цього ще не зробив), щоб колективна помилка не стала Вашою дійсністю її потрібно "відімкнути".

Список даних орієнтирів не є вичерпним і носить рекомендаційний характер.

Трансформація суспільної свідомості яка б забезпечила індивідуальну усвідомленість і розвиток суспільної свідомості можливий лише за наявності якісних контекстів у соціумі і за наявності високої культури дискурсів — це довготривалий процес занурення в зміст, а не форму. В свою чергу — такий підхід дає кожному з нас стати більш цілісною особистістю, що забезпечить якісну зміну суспільної свідомості хоча б на рівні Вашого найближчого оточення.

"*Всі люди несуть відповідальність за розвиток в індивідуальному та колективному плані*"
Декларація Прав Людини

Джерела

1. Стан суспільної свідомості в Україні під час повномасштабного російського вторгнення [Електронний ресурс: https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/bul032024.pdf] : інформаційний бюлетень (березень 2024 р.) / Світлана Чуніхіна, Любов Базь, Людмила Черниш ; Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, Асоціація політичних психологів України. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2024. 92 с.
2. *Яковлева Л. І.* Легітимність публічної влади: рецепції та новації : монографія. Одеса : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 325 с.
3. *Ясь О. В.* Сорокін Питирим Олександрович. Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. К. : Наукова думка, 2012. Т. 9 : Прил — С. С. 711. ISBN 978-966-00-1290-5.
4. *Lasky M.* (1977). Utopia & Revolution. *Western Ontario*: *Political Theory*. № 5 (3). 415–419. Retrieved October 12, 2018 from https://refdb.ru/look/1516350-pall.html

М. І. ДАНИЛЮК

магістр, спеціальність "Філологія",
НН ІПСН, Міжрегіональна Академія управління персоналом

ВПЛИВ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА НА МОВНУ КУЛЬТУРУ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА: ЛІНГВОКУЛЬТУРОЛОГІЧНИЙ ТА КОМПАРАТИВНИЙ АСПЕКТИ

Сучасний розвиток суспільства відбувається в умовах стрімкої цифровізації практично всіх сфер людської діяльності. Інтернет-технології, соціальні мережі, месенджери та цифрові платформи стали невід'ємною частиною повсякденного життя мільйонів людей. Вони не лише забезпечують швидкий обмін інформацією, а й формують нові моделі комунікації, які безпосередньо впливають на мовну культуру суспільства. У результаті виникають нові форми мовленнєвої взаємодії, змінюються способи передачі інформації та трансформуються традиційні мовні норми.

Особливої актуальності ця проблема набуває в контексті сучасної філології, оскільки цифровий простір створює умови для інтенсивного міжкультурного спілкування та активної взаємодії різних мов. У глобальному інформаційному середовищі англійська мова фактично виконує роль міжнародного засобу комунікації, що

сприяє поширенню англомовних елементів у багатьох національних мовах. Водночас цифрові технології стимулюють появу нових мовних практик, які потребують комплексного лінгвістичного аналізу.

Теоретичним підґрунтям дослідження стали праці британського лінгвіста Девіда Крістала, який одним із перших звернув увагу на феномен Netspeak — особливого різновиду комунікації, що поєднує риси усного та писемного мовлення. На думку науковця, цифрове спілкування не можна розглядати виключно як письмову форму комунікації, адже воно характеризується високим рівнем емоційності, спонтанності та динамічності, властивими усному мовленню. Ідеї Девіда Крістала отримали подальший розвиток у працях сучасних українських і зарубіжних дослідників, які вивчають специфіку функціонування мови в цифровому середовищі.

Серед українських науковців значний внесок у дослідження інтернет-комунікації зробила Лариса Компанцева. У своїх роботах вона розглядає цифровий простір як особливу семіотичну систему, у межах якої формуються нові способи кодування та передачі інформації. Водночас окремі дослідники звертають увагу на потенційні ризики цифровізації мовлення. Зокрема, представники європейської лінгвістичної школи наголошують на тому, що надмірне використання цифрових технологій може сприяти розвитку фрагментарного мислення та поступовому спрощенню мовних конструкцій.

Проведений аналіз дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій розвитку мови в умовах цифрової епохи.

Першою тенденцією є лінгвістична компресія. У сучасному цифровому спілкуванні користувачі прагнуть максимально скоротити час на створення повідомлень, що зумовлює широке використання абревіатур, скорочень та спрощених мовних форм. Поширеними стали такі англомовні скорочення, як ASAP, BRB, IMHO, а також українські варіанти на кшталт “спс”, “дяк”, “буду”. Подібні мовні засоби дозволяють пришвидшити комунікацію, проте водночас можуть негативно впливати на дотримання орфографічних та стилістичних норм. Особливо помітною ця тенденція є серед молоді, яка активно використовує цифрові платформи як основний засіб спілкування.

Другою важливою тенденцією виступає мовна інтерференція та формування так званого дигілекту. Під впливом глобалізації та домінування англійської мови в цифровому просторі відбувається активне запозичення іншомовної лексики. При цьому іншомовні слова адаптуються до граматичної системи української мови та набувають нових словотвірних форм. Так виникають слова “флексити”, “крінжувати”, “заапрувити”, “зашерити” та інші. Подібні лексичні одиниці стають складовою мовлення молодого покоління та формують особливий соціолект, зрозумілий користувачам цифрового середовища незалежно від їхньої національної належності. Разом із тим надмірне використання таких слів може ускладнювати комунікацію між представниками різних вікових груп.

Третьою характерною особливістю сучасної цифрової комунікації є креолізація дискурсу. Вона передбачає поєднання вербальних і невербальних компонентів у межах одного повідомлення. У соціальних мережах та месенджерах дедалі частіше використовуються емодзі, стікери, GIF-зображення та меми, які виконують не лише декоративну, а й змістотворчу функцію. Вони допомагають передавати емоції, уточнювати значення висловлювань та компенсувати відсутність невербальних сигналів, характерних для безпосереднього спілкування. Дослідниця Гретхен Маккаллох звертає увагу на те, що навіть традиційні знаки пунктуації в цифровому середовищі можуть набувати нового смислового навантаження. Наприклад, звичайна крапка на-

прикінці короткого повідомлення часто сприймається молодими користувачами як ознака холодності або емоційної дистанції.

Окремої уваги заслуговує проблема цифрової диглосії. Сучасна людина змушена постійно перемикатися між різними мовними регістрами залежно від комунікативної ситуації. У повсякденному спілкуванні активно використовуються скорочення, емодзі та спрощені мовні конструкції, тоді як академічне та офіційно-ділове мовлення вимагає дотримання встановлених норм літературної мови. Водночас спостерігається тенденція до проникнення елементів цифрового дискурсу в наукові, освітні та професійні тексти, що викликає дискусії щодо збереження мовних стандартів у сучасному суспільстві.

Таким чином, вплив цифрового середовища на мовну культуру має неоднозначний характер. З одного боку, цифрові технології відкривають нові можливості для комунікації, сприяють міжкультурній взаємодії та стимулюють мовну творчість. З іншого боку, вони можуть призводити до спрощення мовлення, надмірного використання запозичень і поступового послаблення уваги до мовних норм. Водночас ці процеси слід розглядати не лише як загрозу, а й як закономірний етап еволюції мови в умовах розвитку інформаційного суспільства. Перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення цифрового мовлення як самостійного об'єкта лінгвістичного аналізу, що дозволить краще зрозуміти закономірності розвитку мовної культури у XXI столітті.

Науковий керівник: **І. С. Бахов**,
д-р пед. наук, проф., завідувач кафедри іноземної філології та перекладу,
проф. кафедри іноземної філології та перекладу
0000-0002-8379-199X

К. В. МІТЧЕНКО

здобувачка другого курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність "Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії", НН ІПСН, Міжрегіональна Академія управління персоналом

БІЛЬШЕ НІЖ МОЛИТВА: ЯК ПЦУ СТАЛА ГОЛОСОМ УКРАЇНИ НА СВІТОВІЙ АРЕНІ (2022–2026 рр.)

Початок повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році зумовив розширення напрямів діяльності Православної Церкви України за межі суто внутрішнього душпастирства. ПЦУ стала активним учасником міжнародної адвокації, долучившись до захисту інформаційного простору держави. В умовах, коли традиційні інструменти світської дипломатії часто ускладнюються російською дезінформацією, релігійна комунікація постає як дієвий елемент стратегічних комунікацій України. Публічні звернення та ціннісні наративи Предстоятеля ПЦУ, Митрополита Епіфанія, стали важливим інструментом "м'якої сили" (Soft Power). Це дозволяє Церкві ефективно апелювати до етичних принципів західних партнерів та світової християнської спільноти.

У межах теологічного вектора ПЦУ активно сприяла деколонізації українського релігійного простору та спростуванню ідеологем російського церковного імперіалізму. На внутрішньому рівні це відобразилося в активному інституційному самовизначенні вірян: протягом 2022–2025 років зафіксовано перехід понад 1378 парафій з юрисдикції УПЦ (МП) до Православної Церкви України [4]. На міжнародній арені зусилля ПЦУ були спрямовані на богословське розвінчання доктрини "русского міра". Показовою подією стала 11-та Асамблея Всесвітньої ради церков у Карлсруе, де українська делегація змістила фокус дискусії із загальної "гуманітарної занепокоєності" на догматичну оцінку дій агресора. Ідеологію "русского міра" було запропоновано кваліфікувати як єресь етнофілетизму, що використовується для виправдання злочинів проти людяності. Цей крок дозволив обґрунтувати проблему російського церковного впливу в Україні не лише як канонічну суперечку, а як питання національної безпеки та захисту конституційного ладу.

Паралельно розвивався дипломатично-адвокаційний напрям, інституційним осередком якого стала Всеукраїнська Рада Церков і релігійних організацій (ВРЦіРО), що об'єднує понад 90 % релігійної мережі держави [2]. Спільна позиція лідерів різних конфесій — християн, мусульман та юдеїв — дозволила ефективно спростувати російський наратив про нібито "релігійний розкол" в Україні. Регулярна участь керівництва ПЦУ в міжнародних майданчиках, таких як "Форум 2000" у Празі (2022–2025 рр.) та Мюнхенська конференція з безпеки, сприяла налагодженню прямого діалогу із західними політичними колами. Важливим етапом стали адвокаційні місії ВРЦіРО до США у 2023 та 2024 роках. Під час цих візитів українські релігійні діячі надали свідчення в Конгресі щодо руйнування сакральної інфраструктури та репресій на окупованих територіях. Апелювання до цінностей прав людини та релігійної свободи допомогло здобути підтримку консервативних кіл Заходу, протидіяти російським інформаційним кампаніям та сприяло ухваленню рішень щодо надання Україні військової допомоги.

На перетині правового захисту та новітніх технологій сформувався гуманітарно-правовий вектор та цифрова криміналістика (Digital Forensics). Від традиційної описової фіксації втрат релігійна спільнота у синергії з науковцями перейшла до створення юридично бездоганної доказової бази (evidence base) для міжнародних трибуналів. Еталонним прикладом став моніторинговий проєкт "Релігія в огні" (ініційований МАДР за підтримки ДЕСС), у межах якого станом на 2025–2026 рр. верифіковано та внесено до інтерактивних реєстрів понад 630 зруйнованих або пошкоджених окупантами релігійних споруд усіх конфесій. Завдяки застосуванню 3D-лазерного сканування та фотограмметрії (спільно з командою Skeiron у межах ініціативи Save Ukrainian Heritage) було створено точні цифрові двійники втраченої архітектурної спадщини — від автентичної дерев'яної церкви 1862 року у селі В'язівка до Спасо-Преображенського собору в Одесі під егідою ЮНЕСКО. Паралельно релігійна дипломатія інтегрувалася у процеси треку Ватикану та Всесвітньої Ради Церков, передаючи під час зустрічей із Папою Римським списки утримуваних осіб, що сприяло визволенню військовополонених, медиків та депортованих дітей [7].

Практичним виміром соціального служіння Церкви стала діяльність благодійної мережі "Елеос-Україна". Завдяки співпраці з міжнародними донорськими організаціями, зокрема Міжнародним фондом "Відродження", протягом 2022–2026 років в Україні було відкрито 5 шелтерів повного циклу [9]. Ці заклади забезпечують комплексну медичну, психологічну та соціальну реабілітацію внутрішньо переміщених осіб із зони бойових дій (зокрема з Маріуполя), військовослужбовців, а також постраждалих від воєнного й гендерного насильства. Таким чином, інституційні ініціа-

тиви Помісної Церкви стали дієвим доповненням загальнонаціональної системи соціального захисту [8].

В умовах гібридної війни важливим напрямом діяльності ПЦУ стала протидія новітнім технологіям дезінформації, зокрема генеративному штучному інтелекту та діпфейкам (Deepfake). Російські інформаційні кампанії почали активно використовувати ШІ для створення підробленого контенту: від фіктивних "циркулярів" Київської Митрополії ПЦУ з імітацією печаток до генерації діпфейк-відео в TikTok, де змонтовані голос і міміка нібито Митрополита Епіфанія закликали до "компромісу з РПЦ". У відповідь офіційні медіаресурси Церкви та спеціалізовані проєкти ("Детектор релігії", "Духовний фронт України" у взаємодії з CERT-UA) впровадили механізми оперативного фактчекінгу. Було запроваджено практику аналізу методології підробок із виявленням візуальних артефактів нейромереж, лінгвістичних аномалій машинного перекладу та першоджерел дезінформації. Водночас запуск багатомовних версій офіційних ресурсів та партнерство з агенціями Orthodox Times і The Pillar дозволили ПЦУ розширити англомовну та грекомовну комунікацію на аудиторії Глобального Півдня та Середземномор'я. Це сприяло ширшому висвітленню питань автокефалії та протидії російському церковному впливу в матеріали провідних світових медіа, зокрема BBC [3].

Таким чином, у період 2022–2026 років Православна Церква України довела, що в умовах повномасштабної війни її місія вийшла далеко за межі традиційного душпастирства, ставши буквально "більше ніж молитвою". Інституційна трансформація дозволила ПЦУ стати дієвим голосом України на світовій арені та доповнити класичну дипломатію інструментами "м'якої сили". Завдяки поєднанню адвокаційних зусиль, гуманітарно-правових ініціатив та інформаційного фактчекінгу Церква зробила вагомий внесок у консолідацію міжнародної підтримки та спростування наративів країни-агресора. Утвердження духовної незалежності та протидія російському інституційному впливу постають сьогодні не лише питаннями релігійного самовизначення, а й ключовими передумовами для захисту української ідентичності та зміцнення архітектури національної безпеки.

Джерела

1. Міжнародна дипломатія та духовна єдність: підсумки Синоду ПЦУ | *uapc.te.ua*. *Тернопільська Єпархія ПЦУ*. https://uapc.te.ua/mizhnarodna-dyplomatiya-ta-duhovna-yednist-pidsumky-synodu-pczu/
2. ВРЦіРО та МЗС України: релігійна дипломатія у фокусі зовнішньої політики. *ДЕСС*. URL: https://dess.gov.ua/vrtsiro-ta-mzs-ukrainy-relihiyna-dyplomatiia-u-fokusi-zovnishnoi-polityky/
3. Яка роль Російської православної церкви у війні проти України. *BBC News Україна*. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c75l9y16dl3o
4. Московський патріархат у російській війні проти України. Голос України. *Газета Верховної Ради України*. URL: https://www.golos.com.ua/article/367158
5. Патріарх Варфоломій висловив впевненість, що всі Церкви визнають ПЦУ. *Україна Православна*. URL: https://uaorthodox.com/archives/6589
6. *Здіорук С., Палінчак М.* Вплив Московського Патріархату на національну ідентичність у контексті війни проти Росії. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/7b6bdccb-4c77-4171-b793-836f10c7778f
7. Папа вперше зустрівся із Всеукраїнською радою церков з Епіфанієм у складі. Передали список полонених медиків. *Новинарня*. URL: https://www.unian.ua/world/epifaniy-zustrivsya-z-papoyu-rimskim-u-vatikani-doslidnik-poyasniv-chim-vazhliviy-cey-vizit-12852399.html

8. 100 днів добра від соціального служіння ПЦУ. *Соціальне служіння Православної Церкви України*. URL: https://diaconia.com.ua/
9. Річний звіт Елеос-Україна 2024. URL: https://drive.google.com/file/d/1uMv6XgoMvwpeGy20SoCBxk5pb2aqSFTN/view

Науковий керівник: **І. А. Сторожук**,
канд. істор. наук, доц., доцентка кафедри філософії та соціальних дисциплін,
ННІПСН, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID: 0000-0002-1321-4900

М. Л. ЯКОВЕНКО
д-р філос. наук, проф., ННІПСН МАУП, м. Київ
orcid: 0009-0006-1595-9048

ВИЩА ОСВІТА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ (ФІЛОСОФСЬКИЙ ВИМІР)

Соціально-технологічні умови, в яких сьогодні перебуває інститут вищої освіти, за масштабом і темпами трансформацій перевершують всі попередні етапи. Вони визначаються рядом глобальних процесів: цифровою революцією, зміною самої природи знання в інформаційному суспільстві, кризою класичного національного університету тощо. Зазначені особливості культурного розвитку відображаються як у трансформації інституційної архітектури вищої школи, так і у трансформації суб'єктності основного актора освітнього процесу — студентства.

Огляд в аспекті філософського виміру ряду ключових проблемних зон, що склалися та прогресують під впливом сучасних трансформаційних процесів в усталеній системі вищої освіти, є метою написання цих тез.

Всеосяжність інформаційного суспільства радикально змінює онтологічний статус знання: воно дедалі більше втрачає ознаки цілісності та історичної наступності, набуваючи фрагментарного й алгоритмізованого характеру [2, *141–143*]. Фундаментальна філософська проблема полягає у розрізненні знання як смислового, інтерпретаційного досвіду та інформації як функціонального ресурсу. Ця дихотомія безпосередньо відбивається в освітньому просторі: сучасний студент, занурений у безперервний інформаційний потік, опановує навички пошуку і фільтрації даних [5, *28–30*], проте нерідко відчуває дефіцит здатності до системного аналізу та синтетичного судження. Водночас постає проблемним питання зацікавленості студентів у системній аналітичній діяльності в подальшому.

Інтернаціоналізація вищої освіти, що виявляється у поширенні транснаціональних освітніх стандартів, програм мобільності та спільних дипломів, відкриває широкі можливості для міжкультурного діалогу і взаємозбагачення освітніх програм та методів [6, *5–7*; 3, *5–8*]. Водночас уніфікація змісту за англомовними освітніми моделями несе в собі загрозу витіснення національних епістемологічних традицій та уодноманітнення мовного тезаурусу, який є носієм певних культурних смислів. Болонська система, попри декларовану гнучкість освітнього процесу та розширен-

ня знаннєвих можливостей, фактично продукує конвергентний освітній продукт, стандартизований під запити глобального ринку праці.

Особливої гостроти ця проблема набуває в контексті сьогодення: воєнний стан в Україні спричинив масовий відтік студентів до європейських університетів, що актуалізує питання збереження культурної та наукової складових освітнього простору [1]. Водночас постає проблема зміни усталеної демографічної ідентичності українського студентства.

Масове впровадження штучного інтелекту, цифрових платформ і технологій великих даних у педагогічний процес переструктуровує взаємодію між основними акторами освіти, породжуючи комплекс нових етичних, гуманітарних та ціннісних викликів [4]. Постають питання, що виходять за межі суто технічної компетентності освітнього процесу: академічна автономія суб'єкта навчання, формування персоналізованих освітніх траєкторій; захист персональних даних; переосмислення академічної доброчесності в ситуації, коли межа між отриманням інформації за допомогою ШІ і плагіатом набуває принципово нового значення тощо.

Аналіз окресленого в тезах дозволяє констатувати, що сучасна система вищої освіти знаходиться у стані переосмислення місії та змісту освітньої діяльності. Розглянуті виміри трансформацій — криза знання в епоху цифровізації, глобалізація та культурна ідентичність в освітньому просторі, етико-гуманітарний вимір технологізації освіти — не є ізольованими проблемними зонами, а складають взаємопов'язану систему викликів, що потребує комплексного осмислення.

Перед вищими навчальними закладами стоїть нетривіальне завдання: зберегти епістемологічну глибину і культурну самобутність освіти, відповідально інтегрувати в освітній процес технологічні інновації та одночасно формувати новий тип освіченої особистості — рефлексивної, відповідальної і здатної до академічної діяльності в умовах перманентних інформаційних трансформацій. Водночас вирішення цього завдання є проблемою не лише закладів освіти, а й інших суспільно-політичних інституцій.

Джерела

1. Вища освіта України в умовах воєнного стану: соціологічний моніторинг / за ред. В. С. Бакірова. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. 184 с.
2. *Горбунова Л. С.* Самість у просторі лімінальності: до обґрунтування трансформативних стратегій вищої освіти. *Філософія освіти. Philosophy of Education.* 2014. № 2 (15). С. 141–167.
3. *Луговий В. І., Слюсаренко О. М., Таланова Ж. В.* Нові уроки лідерства для України від Шанхайського рейтингу 2018 року. *Педагогіка і психологія. Вісник НАПН України.* 2018. № 3. С. 5–22.
4. *Нич Т. В.* Використання штучного інтелекту в освіті: pro et contra. *Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. "Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності"*, Київ, МАУП, 20–21 травня 2025 р. С. 402–404.
5. *Яковенко, Марина, Нич, Тамара.* Особливості пошуку інформаційних ресурсів студентами в умовах сучасних технологічних зрушень. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Педагогічні науки.* 2025. Вип. 1(64). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом. С. 25–31.
6. *Knight J.* Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education.* 2004. Vol. 8, № 1. P. 5–31.

Ю. О. МЄЛКОВ
д-р філос. наук, ст. дослідник,
Інститут вищої освіти НАПН України; ННІПСН МАУП, м. Київ

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ НАУКОВИХ І НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У СИТУАЦІЇ "ВІДКРИТОЇ НАУКИ"

Концепція "відкритої науки" (Open Science) постає вже звичним елементом як сьогоденного наукового дискурсу, так і державної та інституційної політики, в тому числі й у нашій країні та в практиках закладів вищої освіти та наукових установ. За останні роки поінформованість наукових і науково-педагогічних працівників щодо ідей відкритої науки вочевидь зросла, в тому числі у ході виконання заходів, передбачених реалізацією національного плану щодо відкритої науки, затвердженого розпорядженням Кабінету міністрів України 8 жовтня 2022 р. та розрахованого на період до 2030 року включно [5].

Втім, як і наприкінці 2022 року [3], відчувається неповнота та певний дисбаланс як у теорії, так і у практиках відкритої науки на наших теренах: перевага віддається процедурним аспектам, зокрема практикам відкритого доступу до публікацій, створенню інституційних і національного репозитаріїв тощо, нехтуючи більш глибокими, зокрема світоглядними та ціннісними аспектами концепції відкритої науки та можливих шляхів її реалізації. Відповідно до визначення МОН України, державна політика відкритої науки у нашій країні спрямована на забезпечення утвердження принципів відкритості наукових та освітніх даних, надання максимально можливого доступу вченим, освітянам, інноваторам, промисловцям, іншим заінтересованим сторонам до дослідницьких інфраструктур, публікацій та даних, створення умови для забезпечення рівних можливостей та рівного доступу жінок та чоловіків в науці [4].

Не зважаючи на присутність у такому визначенні політики з відкритої науки ідей інклюзивності, у плані забезпечення рівних можливостей, здебільшого все ж таки йдеться саме про відритий доступ. Який постає лише одним із рівнів ідеї та практик відкритої науки, найбільш відомим і історично першим її аспектом, — тоді як іншими аспектами виступають відкритість науки в цілому, а не просто результатів окремих досліджень. Зокрема, мається на увазі розвиток широкої міжнародної та міждисциплінарної співпраці науковців, а також світоглядні та аксіологічні підвалини розбудови "громадянської науки" [3].

Власне, ця остання концепція залишається нехай і менш наочною та визначеною, але кінцевою метою ідеї відкритої науки як такої. За твердженням дослідників зі складу Генерального директорату з досліджень та інновації Європейської комісії: "Коли всі дослідники мають обізнаність з відкритої науки, а також тренування, підтримку та керівництво на всіх етапах кар'єри для її застосування, наявний потенціал для фундаментальної зміни способу проведення та поширення досліджень, сприяючи створенню наукової екосистеми, в якій дослідження отримують більшу видимість, більш ефективно поширюються та виконуються з підвищеною дослідницькою доброчесністю. Це може створити безпрецедентні зв'язки між дослідниками

та широкою громадськістю, сприяючи розвитку активного руху громадянської науки, який може мати трансформаційний вплив на те, як проводяться дослідження" [2; 5].

Власне, як раз відкритість для "широкої громадськості" є чи не основною формою відкритості науки загалом, тоді як відкритість доступу для наукових публікацій має сенс скоріше для самих науковців. За доби фінансової автономії заклади вищої освіти мають самі доводити своє право на існування, свою потрібність суспільству, і якщо по відношенню до їх "першої" місії, тобто власне надання вищої освіти, принципових сумнівів виникати не може, то друга місія, проведення наукових досліджень, виявляється більш уразливою.

Для чого потрібна наука в очах держави та суспільства, якщо перша вже не потребує (чи майже не потребує) ідеологічної підтримки, а друге не дуже впевнене в необхідності витрачати значні кошти на задоволення зацікавленості науковців у розв'язанні далеких від повсякденного життя проблем, тим більше за доби війни, демографічної кризи та інших скрутних обставин? Найбільш наочною спробою відповіді на таке питання виступає тенденції комерціалізації наукового знання як результату наукових досліджень і трансфер знань, що вочевидь здатні зацікавити переважну більшість грантодавців і просто спонсорів, — проте, техніка як результат (нерідко — побічний і непередбачуваний) наукових досліджень все ж таки не виправдовує мету власне досліджень, оскільки за визначенням відноситься до категорії "засобу", а не "цілі". Можна пригадати з цього приводу невідомо наскільки правдиву історію про те, як один із винахідників радіо, Г. Марконі, на питання про те, чи справді його дослідження дають змогу вільно спілкуватися з Америкою, відповів: "Так, але питання не у цьому, а в тому, чи є нам що сказати Америці?"...

Іншими словами, відкритість доступу до публікацій також є не більш аніж засобом (нехай успішним і вдалим) оприлюднення результатів відкриттів, значимість яких може підсилюватися наявністю цього доступу, але аж ніяк не визначатися такою наявністю. Відкритий доступ є засобом для задоволення інтересу як широкої публіки, так і науковців щодо ознайомлення з результатами діяльності наукових і науково-педагогічних працівників, але якщо такого інтересу немає, то створенню його він може сприяти лише незначною мірою.

Це як раз і призводить нас до постановки питання про відкриту науку та про реалізацію її ідей у практиках діяльності закладів вищої освіти та наукових установ у більш широкому плані. Зокрема, в контексті розвитку компетентностей і навичок наукових і науково-педагогічних працівників у ситуації відкритості, тобто в такій ситуації, коли їх діяльність є прозорою для всього суспільства, а тому має бути й обґрунтованою в очах цього суспільства. Спеціалісти Європейської ради докторантів і молодих вчених виокремлюють цілу низку таких навичок і компетентностей, починаючи від суто прикладних ("кар'єрний розвиток": пошук роботи, складання резюме, документування та верифікація навичок тощо, — подібні речі, тим більш поставлені на перше місце, як раз і демонструють нагальну потребу для науковців передусім доводити своє право на існування та на професійну діяльність), але включаючи й когнітивні (критичне мислення, розв'язання проблем та ін.), і суто дослідницькі (пов'язані зокрема з академічною доброчесністю). Не менш важливими постають навички комунікативні (від простого академічного письма до здатності популяризувати науку серед широкої публіки), цифрові (в тому числі пошук та обробка інформації) та міжособистісні (робота в команді, управління конфліктами, незалежність і лідерство тощо), а також і суто підприємницькі (аж до того ж трансферу знань та комерціалізації результатів досліджень) [1; 4–5].

Підсумовуючи сказане, можна оцінити величезну кількість різноманітних і дійсно трансдисциплінарних компетентностей, яких вимагає від наукових і науково-педагогічних працівників ситуація сьогодення. Масовий характер науки та вищої освіти закономірно призвів до знецінення, а подекуди й до профанації наукової діяльності, яку Х. Ортега-і-Гассет вважав за визначенням справою небагатьох обдарованих осіб, справою "сучасних ченців", але ж аж ніяк не масовою справою. Зосереджуючись на засобах замість цілей, на кількості публікацій, на їх формальній відповідності вимогам і на мірі їх індексації замість їх змісту, витрачаючи час та зусилля на складання заявок на конкурси грантів і звітів про дослідження, вчені не отримують ані задоволення власної допитливості при вивченні природного та соціального світу, ані визнання значимості своєї діяльності широким суспільним загалом. І така проблемна ситуація потребує окремого вивчення з боку філософії, соціології та етики сьогоденної науки.

Джерела

1. Eurodoc. Identifying Transferable Skills and Competences to Enhance Early-Career Researchers Employability and Competitiveness. Brussels: The European Council of Doctoral Candidates and Junior Researchers, 2018. URL: https://eurodoc.net/skills-report-2018.pdf
2. *O'Carroll C.* et al. (eds.). Providing researchers with the skills and competencies they need to practise Open Science Open Science Skills Working Group Report. Brussels: European Commission Directorate-General for Research and Innovation, 2017. 36 p. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3b4e1847-c9ca-11e7-8e69-01aa75ed71a1
3. *Мєлков Ю. О.* "Відкрита наука" та реінституціоналізація науки в суспільстві. *Проблеми модернізації України*: [зб. наук. пр.]. Вип. 15: Матеріали VI Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції "Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі" (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 8 грудня 2022 р.) / редкол. : М. Ф. Гончаренко (голова) [та ін.], К. : МАУП, 2023. С. 429–431. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1c3nOdxvE36FVLQMTHTk0tldpRKs5bvHk
4. МОН України. Відкрита наука. URL: https://mon.gov.ua/nauka/nauka-2/vidkrita-nauka
5. Про затвердження національного плану щодо відкритої науки. *Верховна Рада України*: *Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/892-2022-%D1%80#n11?lang=uk

Т. Ф. ЛЮБАРЕЦЬ

д-р мед. наук, професор кафедри загальної практики (сімейної медицини), Національний медичний університет імені О. О. Богомольця, м. Київ
orcid https://orcid.org/0000-0002-3804-6106

ОСОБЛИВОСТІ ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІН В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ З УРАХУВАННЯМ ВОЄННОГО СТАНУ

Важливою складовою роботи науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти (ЗВО) і медичних ЗВО (ЗВОМ), зокрема, є адаптація викладачів до конкретних сучасних умов в країні. Воєнний стан в Україні, запроваджений з 2022 р., поста-

вив вимоги перед керівництвом і викладачами кафедр ЗВОМ щодо чіткої організації навчального процесу з урахуванням прийнятих на рівні держави нормативних документів (Закон України "Про вищу освіту" № 1556-VII від 01.07.2014 р.; Лист Міністерства освіти і науки України № 1/3315-22 від 01.03.2022 р. "Про функціонування галузі освіти в умовах воєнного стану") [1] і розроблених на рівні ЗВОМ наказів та розпоряджень. В Національному медичному університеті імені О. О. Богомольця (НМУ) від початку воєнного стану було впроваджено в роботу ряд наказів, відповідно до яких на початку передбачався виключно онлайн-формат проведення занять зі студентами (Наказ № 992/л-1 від 11.03.2022 р. "Про запровадження дистанційного режиму роботи"; Наказ № 117 від 25.03.2022 р. "Про коригування графіку навчального процесу в умовах воєнного стану для студентів 2 курсу (IV семестр) 5,5 р. н., 2 курсу (IV семестр) 4,5 р. н. (друга вища освіта), 4 курсу (VIII семестр) 5,5 р. н., 2 курсу (IV семестр) 4,5 р. н."; Наказ № 118 від 25.03.2022 р. "Про коригування графіку навчального процесу для студентів денної (очної) форми навчання в весняно-літньому семестрі 2021/2022 н. р. в умовах воєнного стану"; Наказ № 670 від 17.08.2023 р. "Про організацію навчального процесу для вітчизняних студентів 1–6 курсів денної (очної) форми навчання в осінньо-зимовому семестрі 2023–2024 навчального року за аудиторною формою навчання" та ряд інших) [2]. В подальшому, формат проведення занять було змінено на змішаний і на сьогодні заняття в НМУ проводяться відповідно до Наказу № 20 від 05.01.2024 р. "Про організацію навчального процесу для вітчизняних студентів 1–6 курсів денної (очної) форми навчання в весняно-літньому семестрі 2023/2024 навчального року за аудиторною формою навчання"; Наказу № 58 від 29.01.2025 р. "Про організацію навчального процесу для вітчизняних студентів 1–6 курсів денної (очної) форми навчання в весняно-літньому семестрі 2024/2025 навчального року"; Наказу № 673 від 28.08.2025 р. "Про організацію навчального процесу для вітчизняних студентів 1–6 курсів денної (очної) форми навчання в осінньо-зимовому семестрі 2025/2026 навчального року" та ряду інших [2].

З метою покращення доступу студентів до вивчення профільних дисциплін, оптимальним є викладання лекційних курсів онлайн в режимі реального часу, а також на платформах, які розробляються закладами ЗВОМ для власних потреб. Зокрема, в НМУ такою платформою є платформа "Лікар", де розміщуються записи відеолекцій з профільних дисциплін. Ця платформа також передбачає розміщення методичних матеріалів (методичних рекомендацій, робочих зошитів, комплексів тестових завдань), які необхідні для проведення практичних занять зі студентами.

Оскільки в умовах воєнного стану частина студентів знаходиться за кордоном, заняття проводяться в змішаному форматі, який передбачає, зокрема, організацію Zoom-конференцій. Повідомлення про проведення Zoom-конференцій надсилаються викладачами до створених в месенджерах (Viber, Telegram) чатах конкретних груп студентів. Для іншої частини студентів відповідних груп заняття проводяться офф-лайн. Таким чином, ті, хто знаходяться дистанційно, мають можливість бути підключеними до занять в реальному часі у повному об'ємі, як і студенти, які навчаються очно.

Відповідно до вище зазначених Наказів керівництва НМУ, в роботу кафедр розроблено та впроваджено порядок дій викладачів та студентів за наявності сигналу "Повітряна тривога" [2]. На час повітряної тривоги практичні заняття переривається, студенти і викладачі спрямовуються до укриття. Залежно від територіального розміщення укриття і наявності доступу до інтернету, заняття можуть бути продовжені для всієї групи, або, за неможливості, викладач може надіслати до чату групи

індивідуальні завдання. Індивідуальні завдання надалі можуть бути обговорені або при продовженні заняття у разі відміни повітряної тривоги, або на наступний день. Викладач також може надавти завдання чи тести, які студенти повинні виконати письмово і надіслати їх до чату групи. Відповіді на завдання, робочі зошити та тести для студентів, які навається дистанційно, повинні бути надіслані на платформу "Лікар". Таким чином, незалежно від формату проведення, практичні заняття в комплексі з лекційними матеріалами дозволяють отримати студентам повний об'єм знань з профільних дисциплін.

Підсумовуючи усе вище наведене, слід зазначити, що керівництво і викладачі НМУ оптимально адаптували провадження процесу навчання студентів з урахуванням наявного в країні з 2022 року воєнного стану. Це дозволить повною мірою забезпечити високий рівень знань майбутніх лікарів і надасть їм можливість вступити до інтернатури за обраним фахом.

Джерела

1. https://zakon.rada.gov.ua
2. https://nmuofficial.com

К. Г. КОНОНЕНКО

студентка 4го курсу спеціальності туризм і рекреація
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом, м. Київ

КУЛЬТУРНИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛОКАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасні глобалізаційні процеси істотно впливають на розвиток суспільства, культуру та способи формування колективної ідентичності. Глобалізація сприяє відкритості кордонів, поширенню цифрових технологій та активізації міжкультурної взаємодії, однак водночас створює ризики стандартизації культурних практик і втрати локальної самобутності. У цих умовах особливого значення набуває культурний туризм, який виступає не лише складовою туристичної індустрії, але й механізмом збереження культурної спадщини, локальної пам'яті та ідентичності [1].

Культурний туризм охоплює подорожі, пов'язані з пізнанням історичних пам'яток, традицій, мистецтва, ремесел, фестивалів та повсякденних культурних практик. Його гуманістична роль полягає у формуванні міжкультурного діалогу, розвитку толерантності та підтримці культурного різноманіття. Саме тому культурний туризм дедалі частіше розглядається як інструмент соціальної стійкості та збереження локальних спільнот [5].

Історично розвиток культурного туризму в Україні пов'язаний із краєзнавчим рухом, освітніми екскурсіями та діяльністю наукових товариств XIX–XX століть. Такі практики сприяли формуванню інтересу до локальної історії та заклали основу сучасного культурно-пізнавального туризму. Після здобуття незалежності розвиток культурного туризму почав інтегруватися у державні стратегії, однак стикався з про-

блемами недостатнього фінансування, слабкої інфраструктури та обмеженої міжнародної промоції.

Локальна ідентичність формується через відчуття належності до певного місця, історії, мови та культурних практик. Культурна спадщина, своєю чергою, виступає матеріальною та символічною основою цієї належності. Збереження локальної ідентичності потребує активної участі громад, оскільки спадщина втрачає значення без людей, які її підтримують та передають наступним поколінням [2].

Глобалізація має подвійний вплив на культурний туризм. З одного боку, розвиток транспорту, цифрових платформ та міжнародних комунікацій розширює можливості популяризації локальної культури. З іншого боку, зростає ризик комерціалізації та перетворення культурних практик на стандартизований продукт. Неконтрольований туризм може спричиняти втрату автентичності та навіть зміну локального способу життя [1].

Для України проблема збереження локальної ідентичності набуває особливої актуальності в умовах війни. Руйнування культурної спадщини, вимушена міграція населення та зміни соціального середовища посилюють потребу у відновленні культурної пам'яті. Водночас культурний туризм може стати одним із механізмів післявоєнного відновлення регіонів та формування позитивного міжнародного іміджу держави.

Статистичні дані свідчать, що у 2020 році туристичні потоки в Україні скоротилися приблизно на 75 %, а повномасштабна війна завдала значних втрат культурній інфраструктурі. Попри це, галузь демонструє ознаки адаптації. Зростає роль внутрішнього туризму, цифрових платформ, віртуальних музеїв та нових форм культурно-символічного туризму [2].

Одним із перспективних напрямів є цифровізація. Віртуальні тури, мобільні застосунки та AR/VR-технології дозволяють популяризувати культурну спадщину навіть за умов фізичної недоступності об'єктів [4]. Такі інструменти не замінюють реальний досвід, але сприяють збереженню культурної пам'яті та розширенню аудиторії [3].

Міжнародний досвід демонструє ефективність моделей, де місцеві громади є активними учасниками туристичного розвитку. Інвестиції у реставрацію пам'яток, підтримка ремесел, розвиток тематичних маршрутів та культурних фестивалів сприяють не лише економічному зростанню, а й зміцненню локальної ідентичності.

Отже, культурний туризм у сучасних умовах виконує значно ширшу функцію, ніж забезпечення туристичних потоків або доходів. Він стає інструментом збереження культурної спадщини, підтримки локальних спільнот, формування міжкультурного діалогу та посилення суспільної стійкості. Для України розвиток культурного туризму може стати одним із ключових напрямів збереження національної ідентичності та післявоєнного відновлення.

Джерела

1. Вплив глобалізації на розвиток туристичної галузі. *Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу (КНУКіМ)*. [Електронний ресурс]. URL: https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/vplyv-hlobalizatsiyi-na-rozvytok-turystychnoyi-haluzi.html#:~:text=По%2Dперше%2C%20глобалізація%20розширила%20географію%20туристичних%20маршрутів.%20Тепер,різних%20регіонах%2C%20що%20приносить%20вигоду%20економіції%20та
2. Економіка та суспільство. *Economy and Society* [Електронний ресурс]. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2652/2568

3. *Кочеткова І. В.* Туризм як соціально-культурне явище. *TourLib* [Електронний ресурс]. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kochetkova2.htm
4. *Ільницька-Гикавчук Г. Я.* Роль цифрових платформ в зростанні туристичного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету.* [Електронний ресурс]. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-38.pdf
5. *Калініченко С., Грібінник А., Аврята А.* Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму. *Modern Economics and Digital Society.* [Електронний ресурс]. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/158/138/357

В. А. БАРСУЧЕНКО

здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти,
кафедра управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ГУМАНІСТИЧНІ ЦІННОСТІ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ТА СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ XXI СТОЛІТТЯ

У XXI столітті людство стикається з численними глобальними викликами: геополітичною нестабільністю, цифровими трансформаціями, інформаційними війнами, пандеміями, кліматичною кризою та масовими міграційними процесами. У таких умовах гуманістичні цінності, такі як гідність, свобода, відповідальність, солідарність, справедливість, толерантність і повага до культурного розмаїття, переходять від абстрактних етичних декларацій до статусу стратегічного ресурсу. Вони стають ключовими для забезпечення сталого розвитку, соціальної згуртованості та психологічної стійкості спільнот. Ці цінності виконують інтегративну роль, пов'язуючи індивідуальні життєві стратегії з суспільними цілями й формуючи основу для людиноцентричної модернізації інститутів, економіки та політики [1].

На особистісному рівні гуманістичні цінності тісно пов'язані з розвитком критичного мислення, емпатії та моральної автономії, що сприяє здатності до саморегуляції та етично обґрунтованого вибору в умовах невизначеності. Освіта, орієнтована на цінності й побудована на компетентнісному підході та міждисциплінарності, стимулює мотивацію до безперервного навчання (lifelong learning), формує соціально-емоційні навички (SELD) і цифрову грамотність, водночас знижуючи вразливість до дезінформації та поляризації. Практики діалогічної комунікації та ненасильницького спілкування стають ключовими інструментами для особистісного розвитку, сприяючи зростанню резильєнтності та здатності до співпраці в багатокультурному середовищі [2].

На суспільному рівні гуманістичні цінності забезпечують нормативну основу для формування інклюзивних інституцій та розвитку соціального партнерства. Їх інтеграція в систему публічної політики реалізується через кілька ключових аспектів: а) впровадження людиноцентричного підходу до управління та підвищення підзвітності; б) утвердження прав людини та принципів недискримінації як фунда-

ментальних стандартів; в) надання пріоритету доступності освіти, охорони здоров'я і соціального захисту; г) сприяння активній громадянській участі та зміцненню місцевих спільнот. У поєднанні з розбудовою цифрової інфраструктури ці заходи створюють передумови для розвитку електронної демократії, забезпечення прозорості в ухваленні рішень та посилення довіри до державних і громадських інститутів. У контексті існуючих безпекових викликів гуманістичні цінності виступають важливим чинником національної консолідації, сприяють мобілізації волонтерських ініціатив і слугують етичною основою для регулювання впровадження оборонних технологій [3].

У цифрову епоху постає важливе питання: чи слугують технології засобом для розширення людського потенціалу, чи стають інструментом маніпуляції та загострення нерівності? Відповідь на цю дилему пропонує етика технологічного гуманізму, яка ставить людину в центр під час створення та використання штучного інтелекту, платформних сервісів і систем алгоритмічного управління. Практичні заходи включають такі ключові елементи: забезпечення прозорості алгоритмів і зрозумілість прийняття рішень; уникнення упередженості даних; захист приватності та інформаційної безпеки; гарантування цифрових прав громадян; а також розвиток медіаграмотності та фактчекінгу як важливих громадянських компетенцій. Ці принципи органічно переплітаються з ESG-підходами та Цілями сталого розвитку, сприяючи досягненню балансу між інноваціями, повагою до прав людини та екологічною відповідальністю [4].

Економічний аспект впливу гуманістичних цінностей виявляється у сприянні інклюзивному зростанню, дотриманні етичних принципів у веденні бізнесу та формуванні культури корпоративної соціальної відповідальності. Організації, які інтегрують пріоритети людського розвитку у свої бізнес-моделі (включаючи орієнтований на людину дизайн, забезпечення гідних умов праці, впровадження систем навчання, просування принципів різноманіття та інклюзії), демонструють підвищений рівень інноваційності, зростання лояльності працівників та довготермінову стійкість. У контексті ринку праці впровадження гуманістичних підходів сприяє розбудові гнучких освітньо-професійних траєкторій, збереженню та підтримці психологічного здоров'я працівників, а також впровадженню справедливих практик зайнятості, особливо у періоди, що характеризуються технологічними змінами та процесами автоматизації [2].

У контексті міжкультурної взаємодії, гуманістичні цінності сприяють налагодженню діалогу та укріпленню взаємної поваги, що допомагає знижувати рівень конфліктності у багатокультурних суспільствах. Засоби культурної дипломатії, охорони нематеріальної спадщини, інтеркультурної освіти й локальних практик солідарності виступають важливими інструментами для пом'якшення наслідків міграційних процесів, протидії ксенофобії та уникнення соціальної ізоляції. У сфері комунікацій це передбачає боротьбу з мовою ненависті, утвердження етичних стандартів у журналістиці та впровадження ефективної модерації на платформах із дотриманням прав людини [5].

Отже, підходимо до висновку, гуманістичні цінності є не просто абстрактним ідеалом, а практичним орієнтиром для дій у світі, що поринув у численні кризи. Вони відіграють роль каталізатора самореалізації особистості, забезпечують єдність і згуртованість суспільства та слугують дороговказом для необхідних інституційних реформ. Для ефективного закріплення цих цінностей необхідно: впроваджувати освіту, що базується на ціннісних орієнтирах, на всіх рівнях; встановлювати етичні рамки для використання цифрових технологій; посилювати правозахисні

органи; підтримувати громадянське суспільство і локальні спільноти; а також сприяти культурній дипломатії та міжкультурному діалогу. В українських реаліях це передбачає інтеграцію безпекової стійкості з людиноцентричною трансформацією державних інститутів та економіки. Лише комплексна взаємодія держави, бізнесу, науково-освітньої сфери та громадянського суспільства спроможна зробити гуманістичні цінності рушійною силою посткризового оновлення та сталого розвитку, водночас зміцнюючи конкурентоспроможність і суб'єктність України на глобальній арені [1; 3; 4].

Джерела

1. *Дейнека О. Г., Ігнатенко І. В., Пономарьова Г. В.* Цінності та модернізація суспільства в умовах цифрової трансформації: монографія. Київ: Дім, 2022. 328 с.
2. *Хмелько В. Є., Бекешкіна І. Е., Яременко О. О.* Людиноцентрична освіта і розвиток особистості: компетентності XXI століття: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 412 с.
3. *Костенко О. М., Малишко Л. І.* Права людини, безпека і суспільна згуртованість у період глобальних викликів. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. № 4. С. 7–18.
4. *Панченко Д. В.* Етика штучного інтелекту і цифрові права громадян: виклики для публічної політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6 (311). С. 152–160.
5. *Сущенко О. А., Дехтяр Н. А., Клок О. П.* Культурна дипломатія, інтеркультурний діалог і медіаграмотність як чинники соціальної стійкості. *Вісник Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*. 2023. № 2. С. 106–114.

Я. О. ОЛЕФІРЕНКО

здобувачка (першого) бакалаврського рівня вищої освіти,
кафедра публічного управління та адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ (ПАНДЕМІЇ, ВІЙНИ, ЦИФРОВІЗАЦІЇ) НА УПРАВЛІНСЬКУ ПОВЕДІНКУ ОСОБИСТОСТІ В АДМІНІСТРАТИВНІЙ СФЕРІ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується зростанням кількості глобальних викликів, які суттєво змінюють функціонування державних інституцій та управлінських систем. Пандемії, військові конфлікти та цифрова трансформація соціально-економічних процесів формують нові умови діяльності адміністративної сфери та визначають трансформацію управлінської поведінки особистості. Управлінець XXI століття змушений діяти в умовах невизначеності, високого рівня ризику та постійних змін зовнішнього середовища.

Адміністративна сфера традиційно базувалася на стабільності процедур, ієрархічності управління та чітко регламентованих управлінських процесах. Однак глобальні кризи продемонстрували недостатність класичних моделей управління. Сучасні

виклики потребують від управлінця не лише виконання адміністративних функцій, а й здатності швидко адаптуватися до нових обставин, прогнозувати ризики та забезпечувати ефективну взаємодію між державою, організаціями та громадянами [1].

Одним із ключових факторів трансформації управлінської поведінки стала пандемія COVID-19. Вона зумовила різке зростання ролі дистанційного управління, цифрових комунікацій та гнучких організаційних моделей. Управлінці адміністративної сфери були змушені оперативно перебудовувати робочі процеси, впроваджувати електронний документообіг, організовувати віддалену роботу персоналу та забезпечувати безперервність управлінських функцій. У таких умовах особливого значення набули антикризове мислення, здатність приймати рішення за браку інформації та відповідальність за соціальні наслідки управлінських рішень [2].

Пандемія також актуалізувала гуманістичний аспект управління. Ефективність адміністративної діяльності дедалі більше залежала від уміння керівника підтримувати психологічний стан колективу, зберігати мотивацію працівників та забезпечувати баланс між результативністю роботи й соціальною безпекою персоналу. Таким чином, управлінська поведінка набуває рис соціально орієнтованого лідерства.

Не менш вагомим глобальним викликом виступає війна, яка істотно змінює зміст адміністративного управління. У кризових умовах управлінець повинен діяти швидко, рішуче та відповідально, забезпечуючи координацію дій між різними структурами влади та громадянським суспільством. Воєнний стан підвищує значення стратегічного планування, управління ризиками та ефективного використання ресурсів. Управлінська поведінка формується під впливом необхідності оперативного реагування, мобілізаційної готовності та високого рівня особистої відповідальності [3].

Війна також змінює роль управлінця як лідера спільноти. В адміністративній сфері керівник виступає носієм стабільності, організатором соціальної взаємодії та комунікатором між владою і громадянами. Це вимагає розвитку емоційної стійкості, моральної зрілості, здатності працювати в умовах психологічного тиску та невизначеності.

Третім важливим фактором трансформації управлінської поведінки є цифровізація. Розвиток електронного урядування, автоматизованих систем управління та цифрових сервісів змінює характер адміністративної діяльності. Управлінські рішення дедалі більше ґрунтуються на аналізі даних, використанні інформаційних платформ та швидкому обміні інформацією. Цифровізація сприяє підвищенню прозорості управління, зменшенню бюрократичних бар'єрів і формуванню нових стандартів взаємодії між державними органами та громадянами [4].

У цих умовах ключовою характеристикою управлінця стає цифрова компетентність. Сучасний адміністратор повинен не лише користуватися інформаційними технологіями, а й розуміти логіку цифрових процесів, забезпечувати кібербезпеку, управляти інформаційними потоками та впроваджувати інновації в управлінську практику.

Сукупний вплив пандемії, війни та цифровізації призводить до формування нової моделі управлінської поведінки особистості. Відбувається перехід від авторитарно-бюрократичної моделі до адаптивного, гнучкого та людиноцентричного управління. Управлінець виступає не лише адміністратором, а стратегом, комунікатором, фасилітатором командної роботи та агентом змін.

Особливого значення набуває розвиток професійних компетентностей управлінця. До них належать стратегічне мислення, критичний аналіз інформації, здатність до швидкого навчання, ефективна комунікація, емоційний інтелект та готовність до

інноваційної діяльності. Саме особистісні якості управлінця стають ключовим ресурсом ефективності адміністративної системи.

В українських реаліях глобальні виклики мають комплексний характер. Одночасний вплив пандемічних наслідків, воєнної агресії та цифрової трансформації формує унікальні умови розвитку державного управління. Це стимулює модернізацію адміністративної сфери, оновлення управлінської культури та підвищення ролі професійної підготовки майбутніх менеджерів [4].

Отже, глобальні виклики XXI століття істотно змінюють управлінську поведінку особистості в адміністративній сфері. Пандемії сприяють розвитку антикризового управління, війна формує стійкість і відповідальність управлінців, а цифровізація забезпечує інноваційний розвиток адміністративних процесів. Ефективний управлінець сучасності — це особистість, здатна діяти в умовах невизначеності, поєднувати гуманістичні цінності з технологічними інноваціями та забезпечувати стабільне функціонування управлінських систем у період глобальних трансформацій.

Джерела

1. *Колодій А. Ф.* Державне управління та публічна політика : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 312 с.
2. *Оболенський О. Ю.* Державна служба : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 344 с.
3. *Нижник Н. Р., Машков О. А.* Державне управління в Україні: організаційно-правові засади. Київ : Вид-во УАДУ, 2018. 392 с.
4. *Бакуменко В. Д., Попов С. А.* Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 288 с.

Т. М. АГІБАЛОВА

PhD, доцент, доцент кафедри іноземних мов
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, м. Харків

ШЛЯХИ Й МЕТОДИ УНИКНЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПЕРЕВАНТАЖЕННЯ СТУДЕНТІВ ТЕХНІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ ПРИ ВИВЧЕННІ ДИСЦИПЛІНИ “ІНОЗЕМНА МОВА ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ”

Вступ. Оскільки освіта XXI століття функціонує в умовах стрімкої цифровізації й безперервного зростання обсягів даних, сучасні студенти технічних університетів постійно взаємодіють із великою кількістю цифрових ресурсів, англомовних платформ, електронних підручників, мультимедійних матеріалів і систем дистанційного навчання. Ці умови сьогодення склалися через перехід від обмеженого друкованого освітнього середовища до відкритої цифрової екосистеми, де знання створюються, копіюються й оновлюються майже без обмежень. Особливо це стосується дисципліни “Іноземна мова за професійним спрямуванням” (ESP), під час вивчення якої студенти одночасно опановують як спеціалізований фаховий контент, так і іншомовні граматичні, стилістичні й лексичні структури.

Переваги, які сьогодні отримують студенти, безпосередньо релевантні до кількох взаємопов'язаних процесів, які посилилися за умов глобалізації:

1) масове виробництво навчального контенту (відео, дистанційні курси, подкасти, блоги, наукові бази даних, підручники й посібники);
2) відкритий доступ до наукових публікацій (статті, конференційні матеріали, препринти);
3) learning analytics — як інтеграція технологій збору даних (освітні платформи автоматично фіксують, скільки часу студент виконує завдання, які відповіді правильні/помилкові, як часто він заходить у курс і які матеріали переглядає, у якій послідовності виконує завдання, його рівень успішності, що дозволяє відстежувати прогрес студентів, виявляти труднощі, адаптувати матеріали під їхній рівень, прогнозувати ризик відставання, а отже, персоналізувати навчання);
4) інтернаціоналізація знань (студенти мають доступ не лише до локальних, а й до світових освітніх ресурсів різними мовами, насамперед англійською, що суттєво збільшує інформаційний простір);
5) постійне оновлення знань, особливо в технічних галузях (саме в технічних спеціальностях знання швидко "застарівають", тому щороку з'являються нові стандарти, технології, інструменти, що збільшує обсяг необхідної для навчання інформації).

Проте зростання обсягів даних у контексті ESP призводить як до покращення інтелектуального потенціалу здобувачів, так і автоматично до підвищення когнітивного навантаження на мовців, фрагментації знань і труднощів у відборі релевантної інформації, що диктує вимоги використання відповідних педагогічних стратегій (скаффолдинг, структуровані навчальні траєкторії тощо).

Виклад основного матеріалу. Особливо гостро проблема інформаційного перенавантаження об'єктивована серед студентів технічних спеціальностей і проявляється в зниженні концентрації уваги, когнітивному виснаженні, підвищенні рівня тривожності, погіршенні якості запам'ятовування й зниженні мотивації до навчання. Майбутні фахівці не завжди здатні оцінити академічну якість інформації або обирають контент, який не відповідає їхньому рівню володіння мовою і професійним потребам, тому губляться серед джерел і витрачають час на нерелевантні тексти. Сучасна лінгводидактика визначає такі проблеми відбору релевантних даних як filter failure, тобто нездатність ефективно фільтрувати отримані факти й матеріали. Дослідники наголошують на тому, що за умов цифрового буму існує суперечність між необхідністю повторення в процесі іншомовного навчання й надмірною інтерактивністю сучасних цифрових платформ, яка перешкоджає глибокому зануренню в мовне середовище. Під "надмірною інтерактивністю сучасних цифрових платформ" вони розуміють постійне перемикання між завданнями (мікротести й короткі вправи замість тривалого опрацювання тексту), швидкі реакції замість глибокої обробки матеріалу (обрати варіант або натиснути відповідь замість детального аналізу), фрагментацію навчального процесу на дрібні інтерактивні сегменти (квізи, тести, картки, ігри), перевантаження стимуляцією (сповіщення, бали, рейтинги, бейджі, таймери), зміщення фокусу з повторення і системності на рівень активності [1].

Така "перманентна інтерактивність" не дає часу на глибоке осмислення і створює ілюзію навчання через постійну залученість до виконання завдань і вправ. Відповідно до теорії когнітивного навантаження Свеллера, надмірна кількість другорядної інформації призводить до перевантаження робочої пам'яті, що негативно впливає на якість навчання [2]. Тому це питання вимагає невідкладної педагогічної корекції, оскільки у вивченні іноземної мови повторення є одним із ключових механізмів за-

своєння матеріалу й орієнтовано на увагу й концентрацію мовця, тривале опрацювання лексико-граматичних структур, поступове закріплення вивченого.

Сучасні студенти використовують велику кількість платформ: Moodle, Google Classroom, Zoom, Microsoft Teams, Quizlet, Kahoot, Duolingo, електронні словники, професійні форуми й відеохостинги. У результаті вони концентруються не на змісті навчання, а на технічних аспектах виконання завдань. Тому сучасна методика викладання іноземної мови повинна забезпечувати не лише доступ до ресурсів, а й педагогічну організацію інформаційного простору, розвиток критичного мислення, інформаційної грамотності й здатності студентів до саморегуляції навчальної діяльності.

Як фасилітатор навчального процесу сучасний викладач-мовник має використовувати механізми скаффолдингу, що в перспективі забезпечать максимальну автономію мовця, здійснюючи попередній відбір ресурсів, визначаючи пріоритетні матеріали й поступово ускладнюючи зміст навчання відповідно до рівня підготовки студентів.

Когнітивний скаффолдинг орієнтований на поступову педагогічну підтримку студентів у процесі роботи зі складною інформацією, коли викладач може надавати готові алгоритми аналізу тексту, термінологічні глосарії, схеми опрацювання професійних статей, шаблони для анотацій і структуровані інструкції щодо роботи з англомовними джерелами. Такі методи допомагають студентам уникати хаотичного пошуку інформації та зменшують когнітивне навантаження.

Особливого значення набуває розвиток критичного мислення й інформаційної грамотності. У сучасному цифровому середовищі студенти повинні вміти оцінювати достовірність англомовних джерел, аналізувати якість інформації, розпізнавати недостовірний контент і визначати професійну цінність матеріалів. Для цього доцільно використовувати завдання на порівняння джерел, аналіз наукових статей, критичне оцінювання професійних сайтів і проєктну діяльність.

Одним із ефективних методів є мікродозування інформації. Великі обсяги професійного тексту доцільно розподіляти на невеликі логічні блоки. Це дозволяє студентам поступово опрацьовувати матеріал без перевантаження робочої пам'яті. Особливо ефективним є поєднання коротких текстових фрагментів із візуальними схемами, таблицями, термінологічними картками та практичними прикладами. Не менш важливим є формування навичок саморегуляції навчання. Студенти повинні вміти планувати власну навчальну діяльність, визначати пріоритети й контролювати час роботи з цифровими ресурсами. Для цього доцільно використовувати елементи тайм-менеджменту, навчальні чек-листи й індивідуальні плани роботи.

Для студентів технічних спеціальностей ефективним є професійно орієнтований підхід до відбору матеріалів. Навчальні тексти повинні бути безпосередньо пов'язані з майбутньою професійною діяльністю студентів. Надмірна кількість другорядної або загальної інформації знижує мотивацію та посилює когнітивне навантаження. Натомість використання автентичних професійних кейсів, технічної документації, інструкцій і реальних комунікативних ситуацій підвищує практичну цінність навчання. Продуктивним методом є також інтеграція міждисциплінарного навчання. Викладачі іноземної мови можуть координувати зміст навчання, щоб уникати дублювання інформації та створювати цілісне освітнє середовище. Така координація дозволяє зменшити надлишкове навантаження й підвищити ефективність засвоєння матеріалу.

Висновки. Інформаційне перевантаження є однією з ключових проблем у галузі викладання іноземної мови за професійним спрямуванням у технічних університетах. Надлишок цифрових ресурсів, фрагментарність навчального середовища й постійне

перемикання між платформами створюють підвищене когнітивне навантаження, що негативно впливає на концентрацію уваги, мотивацію та якість засвоєння матеріалу.

Ефективне подолання інформаційного перевантаження потребує чіткої педагогічної організації інформаційного простору й використання відповідних методичних стратегій. Найбільш результативними серед них є когнітивний скаффолдинг, структуризація навчального контенту, мікродозування інформації, розвиток критичного мислення й інформаційної грамотності, а також формування навичок саморегуляції навчання. Особливого значення набуває роль викладача як фасилітатора навчального процесу, який здійснює відбір релевантних матеріалів, координує роботу студентів із цифровими ресурсами й забезпечує поступове ускладнення навчальних завдань відповідно до рівня підготовки здобувачів освіти.

Джерела

1. *Yan, B.* (2025). Information Overload and Student Psychology in the Digital Age of English Learning: Focusing on Learning Anxiety and Filter Failure Challenges and Strategies. *Psychological Reports*. 1–12. https://surl.li/zenahi.
2. *Sweller, J., van Merrienboer, J. J. G. & Paas, F. G. W. C.* (1998). Cognitive Architecture and Instructional Design. *Educational Psychology Review*, 10. 251–296. https://doi.org/10.1023/A:1022193728205.

Л. В. ІЛІЙЧУК

канд. пед. наук, доц., доцент кафедри початкової освіти та освітніх інновацій, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ТА БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК БАЗОВИЙ ІНДИКАТОР ГУМАНІСТИЧНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Сучасний етап розвитку освіти визначається глобальними цивілізаційними трансформаціями, які зумовлюють парадигмальний зсув від технократичної моделі трансляції знань до антропоцентричного, гуманістичного підходу. У цьому контексті університет трансформується у складну соціальну екосистему, головним завданням якої є всебічний розвиток особистості, плекання цінностей рівності, толерантності та соціальної справедливості. З огляду на це, концепти інклюзивності та безбар'єрності виходять за межі вузького розуміння фізичної доступності інфраструктури, стаючи фундаментальною філософією освіти [2].

Сьогодні інклюзивність розглядається як комплексна інституційна стратегія, що охоплює архітектурну, інформаційну, когнітивну, соціальну та психологічну безбар'єрність. Здатність закладу вищої освіти забезпечити рівний доступ до якісної освіти для всіх здобувачів, незалежно від їхніх фізичних, ментальних можливостей, соціального статусу чи культурної приналежності, стає визначальним критерієм його інституційної зрілості. Саме тому рівень розбудови безбар'єрного середовища є не просто вимогою нормативно-правової бази, а базовим індикатором реального гу-

маністичного розвитку сучасного університету, мірилом його етичної та соціальної відповідальності.

Особливої гостроти та екзистенційної значущості ця проблематика набуває в українських реаліях. Наслідки повномасштабної війни, безпрецедентне зростання кількості осіб з інвалідністю, ветеранів, здобувачів із посттравматичним стресовим розладом та внутрішньо переміщених осіб ставлять перед вітчизняною системою вищої освіти безпрецедентні виклики. Класичні підходи до організації освітнього простору виявляються недостатніми для задоволення диверсифікованих освітніх потреб цих категорій громадян. Виникає потреба у формуванні нової культури взаєморозуміння та соціальної згуртованості, де університет виступає моделлю інклюзивного суспільства.

Воєнні дії в Україні вимагають невідкладної трансформації освітньої політики задля забезпечення інклюзивності та безбар'єрності. Університети мають швидко адаптуватися до реалій, де значна частина здобувачів стикається з наслідками вимушеного переселення, руйнуванням інфраструктури та психологічною травматизацією. Відповідно, сучасна інклюзивна модель вимагає глибоких змін не лише в інституційних методах роботи, а й у світоглядних установках педагогів. Водночас перехід до дистанційного навчання загострив проблеми комунікативної доступності, дефіцит психолого-педагогічного супроводу, що обмежує соціалізацію та провокує стрес і тривогу у здобувачів [1, *204*]. Відтак, повноцінна інклюзія передбачає комплексне подолання фізичних бар'єрів і створення психологічно комфортного простору. Тільки за таких умов освітній процес сприятиме формуванню толерантності та соціальної відповідальності як підґрунтя для майбутньої професійної реалізації та повноцінної інтеграції особистості в суспільство.

Розбудова інклюзивного середовища в сучасному університеті вимагає гуманістичного підходу, який ґрунтується на соціальній моделі та принципах Універсального дизайну в сфері освіти (UDL). Це означає проактивне проєктування освітніх програм, інфраструктури та цифрових ресурсів таким чином, щоб вони були максимально доступними, зручними та ефективними для всіх здобувачів. У контексті внутрішньої системи забезпечення якості освіти інклюзивність перестає бути ізольованою функцією окремих відділів, перетворюючись на наскрізний критерій якості всієї інституційної діяльності.

Спираючись на аналіз передових практик та актуальні виклики сьогодення, ми пропонуємо розглядати безбар'єрне середовище університету як комплексну екосистему, що реалізується на чотирьох взаємопов'язаних рівнях:

1. *Фізична доступність* — передбачає впровадження універсального дизайну інфраструктури (пандуси, ліфти, тактильні смуги, адаптовані санітарні кімнати тощо) та облаштування інклюзивних, безпечних укриттів для маломобільних груп населення.

2. *Цифрова безбар'єрність* — гарантує перетворення технологій на інструмент інклюзії шляхом глибокої адаптації навчального контенту та комунікаційних платформ до потреб усіх здобувачів, зокрема через забезпечення сумісності систем дистанційного навчання з допоміжними програмами та врахування потреб осіб із нейровідмінностями.

3. *Психолого-педагогічна екосистема та травмоорієнтований підхід* — передбачають створення емоційно безпечного простору, забезпечення гнучкості в методах викладання й оцінювання, активну роботу психологічних хабів, а також трансформацію викладача з транслятора знань у фасилітатора і ментора.

Отже, системна розбудова архітектурної, цифрової та психолого-педагогічної безбар'єрності на засадах універсального дизайну виступає фундаментальним інди-

катором гуманістичного розвитку і соціальної відповідальності сучасного університету в умовах воєнних викликів. Інтеграція цих рівнів у внутрішню систему забезпечення якості трансформує заклад вищої освіти у цілісну екосистему, яка проактивно забезпечує рівний доступ, емоційну безпеку та успішну соціалізацію усіх учасників освітнього процесу.

Джерела

1. *Прохоренко Л.* Інклюзивність та безбар'єрність в освіті осіб з особливими потребами в умовах війни: експериментальне дослідження. *Особлива дитина* : *навчання і виховання*. 2024. № 4 (116). С. 193–210. DOI: https://doi.org/10.33189/ectu.v116i4.205
2. *Iliichuk L.* Modern university social responsibility: conceptual basis and development directions in the context of higher education quality assurance. *Mountain School of Ukrainian Carpaty*. 2022. № 27. P. 22–27. DOI: https://doi.org/10.15330/msuc.2022.27.22-27

В. А. МЕЛЬНИК

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 053 "Психологія",
ПрАТ "ВНЗ "МАУП" Хмельницький інститут, м. Хмельницький

КОГНІТИВНО-ПОВЕДІНКОВА ТЕРАПІЯ ЯК ЗАСІБ ПОДОЛАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ТРИВОЖНОСТІ

Соціальна тривожність є одним із найбільш поширених психологічних феноменів сучасності, який істотно впливає на якість життя особистості, її соціальне функціонування та професійну реалізацію. В умовах сучасних суспільних змін, високого рівня невизначеності та інтенсивного інформаційного навантаження проблема психологічного благополуччя набуває особливої актуальності. Значна кількість людей переживає труднощі у соціальній взаємодії, що супроводжуються страхом негативного оцінювання, униканням комунікації та зниженням самооцінки.

У сучасній психології соціальна тривожність розглядається як складне багатокомпонентне явище, що включає когнітивні, емоційні, поведінкові та фізіологічні прояви. Її формування пов'язують із попереднім негативним соціальним досвідом, особливостями сімейного виховання, індивідуальними характеристиками особистості та системою переконань щодо себе та інших людей.

Теоретичне підґрунтя сучасного розуміння соціальної тривожності значною мірою пов'язане з розвитком когнітивного підходу. Вагомий внесок у його становлення здійснив Аарон Бек, який розглядав емоційні порушення як наслідок дисфункціональних переконань [1]. Представники цього підходу виходять із положення про те, що емоційні реакції людини визначаються не подіями самими по собі, а способом їх інтерпретації. Тривожність підтримується автоматичними негативними думками, когнітивними викривленнями та глибинними переконаннями щодо власної неспроможності або негативного ставлення з боку інших людей.

Одним із найбільш ефективних напрямів психологічної допомоги особам із соціальною тривожністю вважається когнітивно-поведінкова терапія. Теоретичною основою КПТ є взаємозв'язок між думками, емоціями та поведінкою. Тому зміна спо-

собу мислення, інтерпретації соціальних взаємодій, які викликають тривогу, сприяє зміні емоційного реагування та формуванню більш адаптивних моделей поведінки.

У межах когнітивно-поведінкового підходу для подолання тривоги застосовується когнітивна реструктуризація. Даний метод спрямований на виявлення автоматичних негативних думок, аналізу їх достовірності та поступову заміну більш реалістичними переконаннями. У процесі терапії клієнт навчається помічати власні когнітивні викривлення — катастрофізацію, узагальнення, персоналізацію, читання думок інших людей — і поступово змінювати спосіб реагування.

Це дозволяє зменшити рівень страху соціального оцінювання та сформувати більш адаптивне сприйняття власної особистості [1].

Складовою терапевтичного процесу в методі КПТ є застосування поведінкових технік. Серед них КПТ передбачає також застосування експозиційного методу. Його сутність полягає у поступовому входженні у ситуації, що викликають тривогу, без використання уникання чи захисної поведінки. Це дозволяє людині отримати новий досвід та перевірити реалістичність власних страхів. Систематична експозиція сприяє зниженню інтенсивності тривоги та формуванню впевненості у власних соціальних можливостях. Завдяки отриманню нового поведінкового досвіду відбувається корекція негативних очікувань та зменшення інтенсивності тривожних реакцій [1].

У роботі із подолання соціальної тривожності застосовується тренування соціальних навичок, що дозволяє підвищити рівень упевненості під час міжособистісної взаємодії та покращити комунікативну компетентність. Поведінкові експерименти дають можливість перевірити переконання клієнта у реальних умовах та отримати коригувальний досвід. Тренінг соціальних навичок спрямований на розвиток ефективної комунікації, впевненості та здатності підтримувати соціальні контакти. Формування навичок ефективної соціальної взаємодії створює умови для стійких позитивних змін та зниження проявів соціальної ізоляції.

Профілактичний потенціал когнітивно-поведінкової терапії полягає у відмові від уникаючої та безпечної поведінки, яка підтримує соціальну тривожність. Надмірна підготовка до спілкування, уникання контакту очима, постійне самоспостереження та прагнення контролювати власні реакції — все це механізми підтримання тривожності. КПТ пропонує зміну фокусу уваги із внутрішніх переживань на реальну взаємодію із середовищем, розвиток толерантності до дискомфорту та поступове формування нових моделей соціальної активності. Набуття навичок самоспостереження та поступове розширення соціальної активності дозволяє попереджати повторне закріплення тривожних моделей реагування.

Таким чином, когнітивно-поведінкова терапія є одним із найбільш ефективних та науково обґрунтованих методів подолання соціальної тривожності. Поєднання когнітивних і поведінкових технік забезпечує можливість впливати як на причини виникнення тривожності, так і на механізми її підтримання. Використання методів когнітивної реструктуризації, експозиції та розвитку соціальних навичок сприяє зниженню рівня соціальної тривожності та покращенню психологічної адаптації особистості.

Джерела

1. *Бек Дж. С.* Когнітивно-поведінкова терапія: основи та практика /пер. з англ. Київ: Науковий світ, 2023. 460 с.
2. *Максименко С. Д.* Загальна психологія: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
3. *Титаренко Т. М.* Сучасна психологія особистості: навч. посіб. Київ: Каравела, 2022. 372 с.

А. А. ЖУК

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича, м. Чернівці

ФІЛОСОФІЯ СВОБОДИ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ВИБОРУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНОМУ І ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Питання свободи належить до фундаментальних проблем філософської думки, оскільки воно пов'язане з розумінням людини як суб'єкта свідомої дії, морального вибору та особистої відповідальності. Як зазначається у філософській літературі [1, с. 84], свобода завжди має ціннісний вимір, адже вона передбачає не тільки право вибору, а й моральну відповідальність за його результати. У сучасних умовах проблема свободи набуває особливої актуальності в економічній площині. Людина щоденно здійснює вибір щодо освіти, праці, споживання, заощаджень, інвестування, професійного розвитку та участі в економічному житті суспільства. Тому економічний вибір можна розглядати як практичний прояв свободи особистості. Водночас, відповідно до базових положень економічної теорії [3, с. 56], будь-який вибір здійснюється в умовах обмеженості ресурсів, що зумовлює потребу у визначенні пріоритетів, оцінюванні альтернатив і прийнятті раціональних рішень.

Актуальність дослідження філософії свободи та економічного вибору посилюється в умовах кризових явищ, воєнних викликів, інфляційної нестабільності та необхідності забезпечення національної стійкості. Саме тому в сучасному управлінні важливим є поєднання особистої автономії, економічної раціональності та відповідальності перед суспільством.

Економічний вибір має безпосередній зв'язок із філософським розумінням свободи. Якщо філософія акцентує увагу на внутрішній здатності людини до самовизначення, то економіка аналізує зовнішні умови, у яких це самовизначення реалізується. Зокрема, у працях А. Сена свобода розглядається як реальна можливість людини розширювати власні життєві перспективи, а не лише як формальне право діяти певним чином [5]. Такий підхід є важливим для розуміння економічного вибору, оскільки людина може мати юридичне право на підприємництво, освіту чи працю, але не завжди має достатні ресурси для практичної реалізації цього права. Філософські та економічні аспекти свободи вибору зазначено в табл. 1.

У межах публічного сектору свобода економічного вибору пов'язана зі створенням таких умов, за яких громадяни та суб'єкти господарювання можуть реалізовувати власний потенціал. Йдеться про захист прав власності, забезпечення рівного доступу до освіти [8], підтримку підприємництва, розвиток конкурентного середовища та формування прозорих правил економічної діяльності. На рівні державного управління важливо не обмежувати свободу економічної ініціативи, а спрямовувати її в русло суспільно корисного розвитку. Саме тому сучасні стратегії публічного управління, зокрема Національна економічна стратегія України до 2030 року [6], наголошують на значенні людського капіталу, підприємництва та інституційної спроможності для розвитку держави.

Таблиця 1

Філософські та економічні аспекти свободи вибору

№	Аспект	Зміст	Значення для управління
1	Філософський	Свобода як здатність людини до самовизначення	Формування відповідальної особистості
2	Етичний	Вибір з урахуванням добра, справедливості та відповідальності	Розвиток соціально відповідальної поведінки
3	Економічний	Вибір в умовах обмеженості ресурсів	Раціональне використання ресурсів
4	Соціальний	Вплив вибору людини на суспільство	Узгодження особистих і суспільних інтересів
5	Управлінський	Прийняття рішень у публічному і приватному секторах	Підвищення ефективності управління
6	Правовий	Свобода в межах закону та суспільних норм	Забезпечення порядку і стабільності

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3; 5].

У приватному секторі свобода вибору проявляється через підприємницьку ініціативу, вибір виду діяльності, визначення стратегії розвитку, управління фінансовими ресурсами, формування цінової політики та взаємодію зі споживачами. Однак така свобода не може існувати поза межами відповідальності. Бізнес, користуючись свободою економічної діяльності, має враховувати не лише власну вигоду, а й інтереси працівників, споживачів, партнерів і суспільства. У цьому контексті важливою є довіра, оскільки, за підходами OECD [7], ефективне управління значною мірою залежить від прозорості рішень, передбачуваності правил і відповідальної поведінки інституцій. Прояви свободи економічного вибору у публічному і приватному секторах зазначено в табл. 2.

Таблиця 2

Прояви свободи економічного вибору у публічному і приватному секторах

Сектор	Прояв свободи вибору	Основні обмеження	Управлінське значення
Публічний сектор	Вибір напрямів державної політики	Бюджетні ресурси, законодавство, суспільні потреби	Забезпечення соціальної стабільності
Приватний сектор	Вибір виду діяльності, стратегії, ринкової поведінки	Конкуренція, витрати, попит, правові норми	Розвиток підприємництва
Домогосподарства	Вибір споживання, праці, освіти, заощаджень	Доходи, ціни, доступність послуг	Формування добробуту населення
Громадянське суспільство	Участь у прийнятті суспільно важливих рішень	Інституційні можливості, рівень довіри	Посилення демократичного управління

Джерело: розроблено автором на основі [2; 4; 6; 7].

Важливим для цієї теми є розмежування формальної та реальної свободи. Формальна свобода означає наявність законодавчо закріпленого права на вибір. Реальна свобода передбачає фактичну можливість цим правом скористатися. Наприклад, людина може мати право на якісну освіту, але через фінансові, територіальні чи соціальні бар'єри її можливості можуть бути обмеженими. Саме тому розвиток механізмів управління у публічному секторі має бути спрямований не лише на декларування прав, а й на створення умов для їх практичної реалізації.

Економічний вибір особистості значною мірою залежить від рівня освіти, фінансової грамотності, доступу до інформації, стану ринку праці, рівня доходів і соціальної мобільності. Чим більше людина володіє знаннями, компетентностями та ресурсами, тим усвідомленішим стає її вибір.

У контексті забезпечення національної стійкості свобода економічного вибору має стратегічне значення. Стійкість держави залежить не тільки від ресурсів і рішень органів влади, а й від здатності громадян, бізнесу та громадянського суспільства діяти самостійно, відповідально й конструктивно. Значення свободи економічного вибору для забезпечення національної стійкості зазначено в табл. 3.

Таблиця 3

Значення свободи економічного вибору для забезпечення національної стійкості

№	Напрям впливу	Зміст впливу	Очікуваний результат
1	Розвиток підприємництва	Можливість започаткування та ведення бізнесу	Створення робочих місць і зростання економічної активності
2	Підвищення фінансової грамотності	Усвідомлене управління доходами, витратами та заощадженнями	Зміцнення добробуту домогосподарств
3	Соціальна відповідальність бізнесу	Урахування інтересів працівників, споживачів і суспільства	Підвищення довіри до приватного сектору
4	Конкурентне середовище	Можливість вибору між різними товарами і послугами	Підвищення якості та ефективності ринку
5	Доступ до освіти	Формування компетентностей для самореалізації	Розвиток людського капіталу
6	Довіра до інституцій	Прозорість правил і передбачуваність політики	Посилення суспільної стабільності

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4; 6; 7].

Свобода економічного вибору тісно пов'язана з відповідальністю. Вибір споживача впливає на структуру попиту, вибір підприємця — на зайнятість, якість продукції та конкурентне середовище, а вибір держави — на розподіл ресурсів, соціальну справедливість і перспективи розвитку країни. Тому свобода не повинна розглядатися як відокремлена від суспільних наслідків категорія. Вона має бути поєднана з моральними нормами, правовими обмеженнями та орієнтацією на спільне благо.

Філософське осмислення економічного вибору дає змогу розглядати людину в економіці не лише як споживача, працівника чи підприємця, а як морального суб'єкта, здатного до оцінки власних дій.

До основних напрямів удосконалення механізмів управління у публічному і приватному секторах з позицій філософії свободи та економічного вибору доцільно віднести: розвиток економічної та фінансової грамотності населення; забезпечення рівного доступу до освіти і праці; підтримку малого та середнього підприємництва; захист добросовісної конкуренції; підвищення прозорості управлінських рішень; формування культури відповідального споживання; посилення соціальної відповідальності бізнесу. Такі напрями сприяють формуванню середовища, у якому особиста свобода поєднується з відповідальністю та орієнтацією на суспільний розвиток.

Отже, філософія свободи та економічного вибору має важливе значення для розуміння сучасних механізмів управління у публічному і приватному секторах. Свобода вибору є основою розвитку особистості, підприємництва, громадянського суспільства та демократичної держави. Водночас вона потребує відповідального ви-

користання, оскільки будь-яке економічне рішення має наслідки не лише для окремої особи, а й для суспільства загалом.

Джерела

1. *Губерський Л. В., Андрущенко В. П., Михальченко М. І.* Філософія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 416 с.
2. *Петрушенко В. Л.* Філософія : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 504 с.
3. *Базилевич В. Д.* Економічна теорія: Політекономія : підручник. Київ : Знання, 2019. 710 с.
4. United Nations Development Programme. Human Development Report 2023/2024. New York : UNDP, 2024. URL: https://hdr.undp.org (дата звернення: 19.05.2026).
5. *Sen A.* Development as Freedom. New York : Anchor Books, 1999. 384 p.
6. Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова від 03.03.2021 № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF (дата звернення: 20.05.2026).
7. OECD. Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust. Paris : OECD Publishing, 2017. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 20.05.2026).
8. *Горохолінська І., Бродецький О.* (2021). Етична підготовка фахівців у закладах вищої освіти: ідейно-ціннісна мотивація та вимоги стандартів вищої освіти. *Освітологія*, (10), 15–23. https://doi.org/10.28925/2226-3012.2021.102

А. А. ЖУК

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича

Н. О. ЖУК

асистент кафедри економічної теорії менеджменту і адміністрування, Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича, м. Чернівці

МІКРОЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЦІН В УМОВАХ ІНФЛЯЦІЇ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

У сучасних умовах інфляція є не лише макроекономічним явищем, а й важливим викликом для системи управління у публічному та приватному секторах. Зростання загального рівня цін безпосередньо впливає на діяльність підприємств, поведінку споживачів, стан внутрішнього ринку, рівень добробуту населення та спроможність держави підтримувати соціально-економічну стабільність[1, с. 42; 2, с. 117]. Тому дослідження мікроекономічних чинників формування цін в умовах інфляції є актуальним у контексті забезпечення національної стійкості, оскільки саме на рівні окремих підприємств, домогосподарств і ринків формуються практичні наслідки інфляційних процесів.

Національна стійкість у сучасному розумінні передбачає здатність держави, бізнесу та суспільства адаптуватися до кризових явищ, зберігати функціональність економічної системи, підтримувати доступність базових товарів і послуг, а також забезпечувати передбачуваність управлінських рішень. В умовах інфляції особли-

вого значення набуває узгодження механізмів публічного регулювання та приватного управління. Держава має формувати ефективну антиінфляційну, антимонопольну, бюджетну та соціальну політику[3, с. 91; 4], тоді як підприємства мають забезпечувати раціональне ціноутворення, оптимізацію витрат, стійкість ланцюгів постачання та відповідальну ринкову поведінку.

Ціна в мікроекономіці виступає важливим індикатором ринкової рівноваги, оскільки відображає співвідношення попиту і пропозиції, рівень виробничих витрат, купівельну спроможність споживачів, ступінь конкуренції та очікування суб'єктів ринку. В умовах інфляції механізм формування цін ускладнюється через зростання невизначеності, зміну поведінки домогосподарств і підприємств, а також підвищення ризиків для економічної безпеки [1, с. 56; 5]. Саме тому ефективне управління ціновими процесами має розглядатися як складова забезпечення економічної та національної стійкості.

Одним із ключових мікроекономічних чинників формування цін є зміна витрат виробництва. Зростання вартості сировини, енергоресурсів, палива, логістичних послуг, орендних платежів та оплати праці безпосередньо впливає на собівартість продукції. Для приватного сектору це означає необхідність постійного перегляду витратної політики, пошуку резервів економії та підвищення ефективності виробництва. Для публічного сектору такий чинник є важливим сигналом щодо потреби у підтримці критично важливих виробників, розвитку внутрішнього виробництва, зміцнення енергетичної безпеки та зниження залежності від імпортних ресурсів [2, с. 134; 6]. Мікроекономічні чинники ціноутворення та їх значення для національної стійкості відображено в табл. 1.

Таблиця 1

Мікроекономічні чинники ціноутворення та їх значення для національної стійкості

№	Чинник	Вплив на формування ціни	Значення для національної стійкості
1	Витрати виробництва	Зростання собівартості продукції	Потреба в оптимізації витрат і підтримці критичних секторів
2	Попит споживачів	Зміна структури споживання	Вплив на соціальну стабільність і доступність базових товарів
3	Рівень конкуренції	Обмеження або посилення можливості підвищення цін	Необхідність антимонопольного контролю
4	Еластичність попиту	Визначає реакцію споживачів на зміну ціни	Дає змогу оцінити ризики скорочення споживання
5	Інфляційні очікування	Формують поведінку виробників і покупців	Впливають на довіру до економічної політики
6	Логістичні витрати	Підвищують кінцеву ціну товарів	Визначають стійкість ланцюгів постачання

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 4; 6].

Важливим чинником ціноутворення є попит споживачів. В умовах інфляції домогосподарства змушені змінювати власну споживчу поведінку, скорочувати витрати на товари не першої необхідності, обирати дешевші аналоги або відкладати покупки [3, с. 105; 5]. Це призводить до трансформації структури попиту, що має важливе значення для приватного сектору під час формування асортиментної та цінової політики. Водночас для держави зміна споживчої поведінки є важливим індикатором рівня соціально-економічної напруги та потреби у відповідних управлінських рішеннях.

Особливе місце у процесі формування цін посідає еластичність попиту. Якщо попит на товар є еластичним, підвищення ціни може спричинити значне скорочення обсягів продажу. Якщо ж попит є нееластичним, підприємства мають більше можливостей для перенесення зростання витрат на кінцеву ціну. У контексті національної стійкості це питання має практичне значення, оскільки товари першої необхідності, енергоресурси, ліки, комунальні послуги та базові продукти харчування потребують особливої уваги з боку державної політики, адже їх подорожчання безпосередньо впливає на рівень життя населення [1, с. 78; 7, с. 86]. Вплив еластичності попиту на управлінські рішення у приватному та публічному секторах відображено в табл. 2.

Таблиця 2

Вплив еластичності попиту на управлінські рішення у приватному та публічному секторах

Вид попиту	Приклади товарів	Рішення приватного сектору	Рішення публічного сектору
Еластичний попит	Одяг, побутова техніка, розваги	Акції, знижки, гнучка цінова політика	Моніторинг споживчого ринку
Нееластичний попит	Хліб, ліки, базові продукти	Контроль витрат, стабільність постачання	Соціальна підтримка, антимонопольний контроль
Попит на товари-замінники	Кава і чай, масло і маргарин	Диференціація асортименту	Підтримка конкуренції
Попит на критичні товари	Енергоресурси, паливо, комунальні послуги	Довгострокові контракти, управління запасами	Забезпечення економічної безпеки

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 5; 7].

Рівень конкуренції на ринку є ще одним важливим чинником формування цін. На конкурентних ринках підприємства не завжди можуть повністю перекласти зростання витрат на споживачів, оскільки існує ризик втрати ринкових позицій. Натомість на монополізованих або олігополістичних ринках можливості для підвищення цін є значно ширшими. Це створює ризики для економічної безпеки, особливо якщо йдеться про критично важливі товари і послуги. Тому розвиток добросовісної конкуренції, запобігання зловживанням ринковою владою та посилення антимонопольного контролю є важливими елементами механізму управління у публічному секторі [4; 5].

Окремої уваги потребують інфляційні очікування виробників і споживачів. Якщо підприємства прогнозують подальше зростання вартості ресурсів, вони можуть завчасно підвищувати ціни, формувати додаткові запаси або скорочувати інвестиційну активність. Споживачі, очікуючи подальшого подорожчання, можуть прискорювати покупки, що тимчасово збільшує попит і посилює інфляційний тиск [4; 6]. У такій ситуації важливого значення набуває довіра до дій держави, передбачуваність економічної політики, прозора комунікація Національного банку України та уряду щодо цінової стабільності.

Логістичні витрати також істотно впливають на формування цін. Порушення ланцюгів постачання, зростання вартості транспортування, дефіцит окремих ресурсів або залежність від імпортної сировини підвищують кінцеву вартість продукції. Для приватного сектору це зумовлює потребу у диверсифікації постачальників, формуванні страхових запасів, оптимізації логістичних маршрутів. Для публічного сектору важливо забезпечувати розвиток транспортної інфраструктури, підтримку

внутрішнього виробництва та стабільність постачання критичних товарів [3, с. 122; 6]. Цінові стратегії підприємств в умовах інфляції та їх управлінське значення зазначено у табл. 3.

Таблиця 3

Цінові стратегії підприємств в умовах інфляції та їх управлінське значення

№	Цінова стратегія	Сутність	Управлінське значення
1	Пряме підвищення ціни	Збільшення ціни відповідно до зростання витрат	Компенсація інфляційного тиску
2	Диференціація цін	Різні ціни для різних груп споживачів	Збереження різних сегментів ринку
3	Запровадження економсегменту	Пропозиція дешевших товарів	Підтримання попиту за зниження доходів
4	Оптимізація витрат	Скорочення виробничих і адміністративних витрат	Стримування зростання кінцевої ціни
5	Управління запасами	Формування резервів сировини та продукції	Зниження ризиків дефіциту
6	Довгострокові контракти	Фіксація умов постачання	Підвищення передбачуваності бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3; 6; 7].

Важливо підкреслити, що ціноутворення в умовах інфляції не може розглядатися лише як внутрішня справа підприємства. Воно має ширший управлінський вимір, оскільки впливає на рівень життя населення, доступність базових товарів, фінансову стійкість бізнесу, конкурентоспроможність національної економіки та довіру до державної політики. Відповідно, забезпечення національної стійкості потребує поєднання ринкових механізмів із ефективними інструментами публічного управління.

До основних напрямів удосконалення механізмів управління ціноутворенням в умовах інфляції доцільно віднести: постійний моніторинг цін на соціально значущі товари; розвиток добросовісної конкуренції; підтримку малого та середнього бізнесу; стимулювання внутрішнього виробництва; зменшення логістичних ризиків; підвищення прозорості ринків; удосконалення комунікації між державою, бізнесом і споживачами. Такий підхід сприятиме не лише стабілізації цінових процесів, а й зміцненню економічної безпеки та національної стійкості.

Отже, мікроекономічні чинники формування цін в умовах інфляції мають важливе значення для розвитку механізмів управління у публічному і приватному секторах. Витрати виробництва, попит, конкуренція, еластичність, інфляційні очікування та логістичні ризики визначають поведінку підприємств і споживачів, а також формують практичні виклики для державної економічної політики. Ефективне управління цими чинниками дає змогу забезпечити баланс між інтересами бізнесу, споживачів і держави, що є необхідною умовою підтримання національної стійкості в умовах інфляційної нестабільності.

Джерела

1. *Базилевич В. Д.* Мікроекономіка : підручник. Київ : Знання, 2020. 677 с.
2. *Мочерний С. В.* Економічна теорія : навч. посіб. Київ : Академія, 2019. 640 с.
3. *Панчишин С. М.* Макроекономіка : навч. посіб. Київ : Либідь, 2021. 616 с.
4. Національний банк України. Інфляційний звіт. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/report (дата звернення: 24.05.2026).

5. Антимонопольний комітет України : офіційний вебсайт. URL: https://amcu.gov.ua (дата звернення: 24.05.2026).
6. Державна служба статистики України. Індекси споживчих цін. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 24.05.2026).
7. *Mankiw N. G.* Principles of Economics. 9th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 888 p.

Х. М. ТИРАВСЬКА
магістр, спеціальність "Психологія",
ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМІРИ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА КРИЗ

Сучасне суспільство характеризується високою динамічністю та наявністю перманентних кризових викликів, внаслідок чого функція управління в організаціях будь-якого типу перебуває під постійним тиском деструктивних зовнішніх та внутрішніх чинників. Ефективне подолання цих загроз та вчасне запобігання їхньому негативному впливу можливе за умови актуалізації лідерських якостей керівників. Феномен лідерства є міждисциплінарним і розкривається у різних галузях науки, проте особливу увагу в межах психології та економіки сьогодні привернуто саме до жіночого лідерства.

В умовах воєнного стану в Україні цей феномен набув принципово іншого осмислення. В українському соціумі, де значна частина чоловіків зі зброєю в руках захищає суверенітет держави, жінки перебрали на себе широке коло обов'язків, зокрема пов'язаних з управлінськими функціями в бізнес-організаціях, суспільно-державних процесах та приватному секторі. Як наслідок, усталені патріархальні уявлення щодо жінок-лідерів зазнали суттєвих трансформацій під впливом хронічної невизначеності. На сучасному етапі можна констатувати зміщення акцентів від традиційних жорстких маскулінних характеристик в управлінні до більш гнучкого фемінінного стилю, якому притаманні емпатія, здатність до фасилітації, побудови стійких горизонтальних зв'язків та консолідації людського капіталу.

Вивчення управлінських стилів через проведення гендерного аналізу у світовій психологічній науці має обґрунтовану та доказову основу. Зокрема, цей напрям детально розкривається у концепції трансформаційного лідерства Бернарда Басса (B. Bass) [1]. У відповідній концепції доведено доцільність переходу від жорстких моделей управління до гнучких стратегій. Крім того, обґрунтовано, що жінкам більшою мірою притаманні саме такі гнучкі стилі менеджменту, оскільки їхньою основою є інтелектуальна стимуляція підлеглих, турбота про їхній особистісний та професійний розвиток, а також харизматичне натхнення. Таким чином, жінки в управлінні переважно не орієнтуються на суху диктатуру, а обирають стратегію взаємодії та підтримки.

Процес подолання стереотипів та упереджень, з якими стикаються жінки на шляху до лідерства, ґрунтовно досліджено у працях Еліс Іглі (A. Eagly) та Лінди Карлі (L. Carli) [4]. Вони висунули теорію "лабіринту лідерства", яка описує складний, не-

лінійний маршрут сучасної жінки до управлінських вершин, що складається як із зовнішніх соціокультурних перешкод, так і з внутрішніх психологічних бар'єрів.

Проте, попри потужну теоретичну базу, психологічні особливості адаптації українських жінок до нових управлінських реалій в умовах повномасштабної війни, а також внутрішні механізми регуляції цього процесу (зокрема через баланс самооцінки та рівня домагань), все ще потребують глибшого емпіричного вивчення й узагальнення.

Теоретичний аналіз проблеми розвитку лідерських якостей у жінок дає змогу виокремити три визначні підходи, які сформувалися до розуміння їхнього становлення у сучасному суспільстві. У ході розвитку суспільних процесів ці підходи послідовно змінювали один одного, що вказує на глибоку трансформацію ролі жінки та її лідерських якостей в історичній та науковій перспективі.

1. Гендерно-диференційний підхід. Історично першим сформувався підхід, побудований на жорсткій дихотомії та виявленні міжстатевих відмінностей в управлінні. Його представники (зокрема Р. Стогділл, К. Левен, Ф. Фідлер) намагалися зіставити "чоловічий" (директивний, інструментальний, орієнтований на завдання) та "жіночий" (демократичний, експресивний, орієнтований на міжособистісні стосунки) стилі керівництва. В умовах стабільного соціуму ці стилі часто протиставлялися, причому перевага традиційно надавалася маскулінним патернам. Проте сучасні кризові реалії доводять, що суто гендерна диференціація є надто обмеженою для пояснення успішності лідера.

2. Андрогінний підхід. Наступним етапом суспільної трансформації стало розуміння лідерства як інтегрального утворення, що виходить за межі суто біологічної статі. Представники цього напряму, спираючись на базову концепцію андрогінії С. Бем (S. Bem) [2], а також праці з гендерної психології (Ш. Берн, Дж. Спітцер) [3], стверджують, що найбільш ефективним є керівник (незалежно від статі), який здатен гармонійно поєднувати у своїй поведінці як традиційно маскулінні (рішучість, схильність до ризику, автономність), так і фемінінні (висока емпатія, комунікативна гнучкість, здатність до компромісу) якості. Для сучасних українських жінок, які в умовах війни змушені оперативно перебирати на себе нові обов'язки, андрогінна модель поведінки стала стратегічною потребою, що дозволяє гнучко адаптуватися до умов хронічного стресу та невизначеності.

3. Концепція трансформаційного лідерства. Цей підхід є найбільш релевантним для опису сучасних управлінських процесів у XXI столітті. Розроблена Б. Бассом (B. Bass) [1] та Б. Аволіо (B. Avolio), а в гендерному аспекті поглиблена працями Е. Іглі (A. Eagly) та Л. Карлі (L. Carli) [4; 5], концепція трансформаційного лідерства передбачає управління через натхнення, інтелектуальну стимуляцію, формування спільного бачення та всебічну підтримку підлеглих. Оскільки жіночій психосоціальній природі автентично ближча саме така людиноцентрована взаємодія, в умовах війни українські жінки-лідери демонструють високу ефективність у фасилітації процесів, розбудові горизонтальних волонтерських та бізнес-мереж і збереженні ментального ресурсу своїх команд.

Водночас успішний перехід жінки до трансформаційного чи андрогінного стилю лідерства безпосередньо залежить від її внутрішньої архітектоніки самосвідомості. Центральними регуляторами цього процесу виступають самооцінка (прийняття власної самоцінності та компетентності) та рівня домагань (масштаб цілей, які жінка готова перед собою ставити).

Специфіка сьогодення полягає в тому, що зовнішні умови вимагають від українських жінок високого рівня домагань (прийняття надскладних рішень, керівництво

бізнесом чи громадами). Якщо цей високий рівень домагань підкріплений адекватною, стабільною самооцінкою, ми отримуємо конструктивне лідерство. Якщо ж виникає дисгармонія (наприклад, високі домагання при прихованій заниженій самооцінці), виникають психологічні бар'єри (синдром самозванця, емоційне вигорання або внутрішня напруга), що суттєво викривлює або блокує розвиток лідерського потенціалу.

Таким чином, теоретичний аналіз засвідчує, що в умовах воєнного стану та хронічної невизначеності в Україні відбулося зміщення від жорстких маскулінних патернів управління до гнучкого, трансформаційного стилю лідерства у жінок. Успішність актуалізації цього потенціалу безпосередньо регулюється внутрішніми механізмами самосвідомості, де провідну роль відіграє збалансоване співвідношення самооцінки та рівня домагань особистості.

Джерела

1. *Bass B. M., Avolio B. J.* Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks : Sage Publications, 1994. 238 p.
2. *Bem S. L.* The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 1974. Vol. 42, No. 2. P. 155–162.
3. *Burn S. L.* The Social Psychology of Gender. New York : McGraw-Hill, 1996. 272 p.
4. *Eagly A. H., Carli L. L.* Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 320 p.
5. *Eagly A. H., Johannesen-Schmidt K. S., van Engen M. L.* Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*. 2003. Vol. 129, No. 4. P. 569–591.

Н. М. КУЧИНОВА

канд. психол. наук, доцент кафедри соціально-гуманітарної підготовки та психології Західнодонбаського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. О. АКЄНТЬЄВА

студентка 4 курсу спеціальності "Психологія"

ПРОСВІТНИЦЬКА РОБОТА З МОЛОДДЮ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД АКТИВНОСТІ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

У сучасному інформаційному суспільстві соціальні мережі стали невід'ємною складовою повсякденного життя молоді. Вони забезпечують швидкий доступ до інформації, створюють умови для комунікації, самовираження, навчання, творчої діяльності та організації дозвілля. Цифрові платформи відкривають широкі можливості для підтримання соціальних контактів, розвитку пізнавальної активності, професійної орієнтації та реалізації особистісного потенціалу. Водночас надмірне й неконтрольоване використання соціальних мереж дедалі частіше стає причиною виникнення поведінкової залежності, що негативно впливає на психічне здоров'я, емоційний стан та соціальне функціонування молоді.

Залежність від соціальних мереж є однією з найбільш поширених форм цифрової залежності, яка проявляється у нав'язливому прагненні постійно перебувати в онлайн-просторі, перевіряти повідомлення, стрічку новин, реакції інших користувачів та підтримувати безперервну віртуальну активність. Для молоді соціальні мережі часто стають не лише засобом спілкування, а й особливим середовищем соціалізації, у якому реалізуються потреби у визнанні, підтримці та емоційному контакті. Віртуальний простір нерідко сприймається як більш комфортне середовище порівняно з реальним життям, особливо для молодих людей із високим рівнем тривожності, невпевненістю у собі або труднощами міжособистісної взаємодії [1].

Проблема цифрової залежності серед молоді значно загострилася в умовах сучасних суспільних та воєнних викликів. Постійне інформаційне навантаження, емоційна нестабільність, переживання небезпеки, тривалий стрес та обмеження живого спілкування сприяють тому, що молодь дедалі частіше використовує соціальні мережі як спосіб психологічного захисту, втечі від реальності та зняття емоційної напруги. Саме тому проблема впливу кіберпростору на процес становлення особистості залишається однією з найактуальніших проблем сучасної психологічної науки.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей просвітницької роботи з молоддю щодо запобігання залежності від активності в соціальних мережах.

Надмірна активність у соціальних мережах негативно позначається на особистісному розвитку молоді. Постійне перебування у віртуальному середовищі формує залежність від зовнішнього схвалення у вигляді лайків, коментарів та переглядів, що поступово знижує рівень внутрішньої самоцінності та сприяє розвитку нестабільної самооцінки. Ідеалізовані образи успіху, краси та популярності, які активно транслюються у медіапросторі, викривляють сприйняття реальності, провокують невдоволення собою та підсилюють тривожність [3].

Особливу небезпеку становить поступове порушення навичок живої комунікації та реальної соціалізації. Молоді люди, які більшу частину часу проводять у віртуальному середовищі, нерідко відчувають труднощі у встановленні довірливих контактів, уникають безпосереднього спілкування, демонструють низький рівень стресостійкості та не вміють конструктивно долати життєві труднощі. Відсутність навичок самоконтролю й усвідомленого тайм-менеджменту призводить до втрати часової саморегуляції, коли використання гаджетів триває значно довше запланованого та починає перешкоджати навчанню, відпочинку та повноцінному розвитку особистості [2].

Результати проведеного емпіричного дослідження підтверджують наявність тісного взаємозв'язку між рівнем залежності від соціальних мереж та психологічним благополуччям молоді. У досліджуваних із вираженою цифровою залежністю виявлено підвищений рівень тривожності, нестабільну самооцінку, труднощі соціальної адаптації та конфліктні взаємини з батьками. Також для них характерними є відчуття самотності, зниження інтересу до реального дозвілля та недооцінка значущості навчальної діяльності. Особливо вразливою групою виявилися молоді люди з високим рівнем особистісної тривожності, які використовують смартфон та соціальні мережі як основний спосіб зниження емоційного напруження.

У зв'язку з цим важливого значення набуває організація ефективної просвітницької роботи з молоддю. Основними напрямами такої роботи мають стати формування цифрової грамотності, розвиток навичок саморегуляції, критичного мислення та відповідального ставлення до використання соціальних мереж. Важливо навчати молодь принципам цифрової гігієни, раціонального розподілу часу, безпечної поведінки в інтернеті та вмінню підтримувати баланс між онлайн-активністю та реальним життям.

Ефективними формами просвітницької роботи можуть бути тренінги, інтерактивні лекції, психологічні практикуми, тематичні бесіди, дискусії, соціальні проєкти, рольові ігри та індивідуальне психологічне консультування [3]. Значну роль у профілактиці цифрової залежності відіграє співпраця між психологами, педагогами та батьками. Створення довірливого мікроклімату в родині, емоційна підтримка молоді, організація змістовного дозвілля та розвиток реальних соціальних контактів сприяють зниженню ризику формування залежної поведінки.

Отже, проблема залежності від соціальних мереж є складним соціально-психологічним явищем, яке потребує комплексного підходу до профілактики та корекції. Подолання цифрової залежності не може обмежуватися лише механічним скороченням часу перебування в мережі, оскільки в її основі часто лежать глибокі емоційні проблеми, тривожність, дефіцит підтримки та труднощі соціальної адаптації. Саме тому ефективна просвітницька робота має бути спрямована на підтримку психоемоційного благополуччя молоді, формування культури усвідомленого користування цифровим середовищем та розвиток повноцінної соціальної взаємодії у реальному житті.

Джерела

1. *Асєєва Ю. О.* Кіберкомунікативна залежність від соціальної мережі Instagram як проблема сучасної молоді. *Габітус*. 2020. № 14. 180 с. URL: https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/8327 (дата звернення: 20.05.2026).
2. *Березовська Л.* Вплив соціальних мереж на психологічне благополуччя особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. № 55 (2). 164 с.
3. *Гречановська О.* Вплив соціальних мереж на психологічний стан та самооцінку української молоді. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія "Психологія"*. 2023. Т. 34 (73), № 4. 195 с.

С. В. СИНЯКОВ

д-р філос. наук, проф., професор кафедри філософії та суспільних дисциплін МАУП, м. Київ

ПОЗАЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Фінансова економічна, військова та геополітична кризи, що продовжуються, не залишає вже місця міфам про ефективність суто фінансових та економічних способів управління господарством, ілюзій про самодостатність та суспільну ефективність ринкової економіки в цілому. Небувала віртуалізація економіки та фінансів, тотальна інформатизація суспільства у всіх сферах життєдіяльності зажадали осмислення цих явищ у новій науковій формі. Невтішна ситуація, перш за все, в європейській і світовій економіці не могла не отримати відображення в економічній літературі, де все частіше можна побачити скептичне ставлення як до економічної теорії, так і до економічної політики. З'явилося переконання в тому, що сучасна економічна думка відчуває труднощі у поясненні подій, що відбуваються в реальному світі, а також у здійсненні аналізу придатного для економічної політики [2; 3].

У доповіді досліджуються соціокультурні чинники економіки, розкривається взаємозв'язок суб'єктивного і об'єктивного економічної діяльності. Основна увага приділяється ідеологічним цінностям, місцю та ролі свідомості в економічних діях. На основі уявлень, що змінилися, про природу економічної реальності ставиться питання про розширення пізнавальних можливостей економічної науки. Теоретично і методології економіки, простежується думка, за якою вивчення економічних явищ має здійснюватися у ширшому науковому контексті [1]. Однак реалізувати такий підхід складно, залишаючись на позиціях традиційних уявлень про природу економічних феноменів. Виходом із ситуації може бути побудова іншої економічної онтології, методології та логіки, конструювання іншої системи інтерпретацій та оцінок, що враховують ідею культурної детермінації економічної поведінки. Сказане вище вимагає розширення уявлень про реальність, що вивчається в економічній науці за рахунок включення її в ширшу галузь культури, способу і стилю мислення, особливостей світосприйняття, звичок, традицій, впевненості в правдивості, брехливості або несправедливості економічних дій. Економічне середовище включає мислячих і діючих людей, а також значну кількість цінностей, цілей і норм поведінки. Економічна поведінка людей завжди зумовлена низкою соціокультурних чинників, головними у тому числі є психологічні, політичні, соціологічні, релігійні, світоглядні, ідеологічні та інших. Тому можна спробувати пояснити економічну активність людей впливом як економічних, а й позаекономічних причин, культурних цінностей.

Сучасна економічна наука, що вона визначає економічні кризи, явища, конфлікти, неспроможна враховувати соціально-гуманітарні, ціннісні чинники господарську діяльність людей. В основі неокласичної економічної теорії лежали три основні ідеї: ідея рівноваги, ідея можливості суворої математичної інтерпретації економічних явищ та ідея "чистої" економічної науки. Остання ідея передбачала виключення з її предметного поля будь-яких ненаукових знань, міфологічних уявлень та ідей, але головне — її суворе предметне розмежування з іншими суспільними та гуманітарними науками. Однак зазначені вище уявлення, що змінилися, про економічну дійсність зажадали нових форм теоретичного опису явищ і процесів. Ці зміни вважатимуться істотним кроком уперед у справі розуміння господарського життя проти колишніми неокласичними теоріями. Об'єктом неоінституційних концепцій перестала бути лише раціональна людина, орієнтована отримання максимального прибутку і мінімізації витрат. На його місце приходить економічний агент не завжди раціональний та навіть ірраціональний. Будь-який економічний суб'єкт є продуктом конкретного соціокультурного середовища, має масу особливостей, належить до певної етнічної, національної чи реферативної групи, яка дотримується певної системи цінностей, ідеалів та норм, моральних та стильових принципів. Така людина багато змінює у звичних фінансових та економічних відносинах, впливає на функціонування інститутів господарства та суспільства. Наслідками його рішень можуть бути фінансові спекуляції та біржові крахи міжнародних гравців, створення у них невірних уявлень про стабільність чи нестабільність грошової та економічної системи. В економіці, як відомо, є не лише закономірність та впорядкованість, але є випадковість та хаос. Економіка сьогодні, безперечно, є керованою економікою, а процес глобалізації призводить до зростання ролі фінансових центрів в управлінні світовим господарством. Фінансово-економічні принципи управління господарством із необхідністю доповнюються позаекономічними, так би мовити, вольовими інструментами втручання. Люди нерідко в екстремальних ситуаціях ігнорують інституційні вимоги, діють вільно та цілеспрямовано, використовують спосіб мислення та досвід поведінки інших людей у подібних ситуаціях. Економіка при цьому, якщо нею займаються вільні та

активні люди і держава не перешкоджає їх діловій активності, здатна поводитися як система, що самоорганізується. У сучасних цивілізаціях та економіках світу ідеологічні та світоглядні цінності дуже різноманітні. Деякі їх сприйняті і поділяються цілими соціальними групами; інші, навпаки — вузьким колом індивідів. Різноманітність та відносна автономія світоглядних поглядів — досить давній факт в історії суспільства.

Кожна система господарських цінностей може бути пов'язана з різними ідеологічними уявленнями. Ці відмінності можуть бути встановлені одночасно в єдиному економічному просторі або виникнути в певній історичній послідовності. Вони конкурують один з одним, прагнучи підпорядкувати собі певну економічну групу: так виникають конфлікти економічних цінностей — капіталізм і колективізм, ринкові та антиринкові цінності і т. д. Між ними можливі конкуренція, протистояння та конфлікти, а моральні, етичні релігійні ідеї можуть суперечити економічним правилам та принципам. Підкреслюючи проектну сутність ідей в економічній свідомості, слід з'ясувати, яким чином така їхня риса як цілепокладання сприяє вирішенню господарських завдань? Економічна наука — це спосіб бачення тих самих явищ, які розглядаються та досліджуються іншими суспільними та соціально-гуманітарними науками, тому альтернативний підхід до аналізу економічних феноменів є затребуваним та ефективним. Економічна теорія здатна проникати в сутність і бачити мале і велике в тому випадку, коли вона звертається до глибинних суспільних структур для обґрунтування власне економічних процесів. Альтернативні форми знань поки що не мають строго окресленого предмета, конкретної методології дослідження і не завжди спираються на колишні наукові традиції, Але відбулося головне — розмежування зі старою системою знань, що з необхідністю викликає генерацію нових ідей у науці, веде до гострих дискусій серед науковців — представників різних галузей знань. Зафіксувати зміни, що відбуваються, — перший крок у розвитку нового економічного знання. Плюралізм в економічних дослідженнях і методології науки набагато вигідніший, плідніший і досконаліший за монізм. Це крок уперед порівняно з тим, що було раніше. Він підвищує рівень наукової культури та ефективність теоретичних досліджень.

Джерела

1. *Luliane Jarke* et all. Algorithmik, Regimes: Methods, interpractions, and Politics, 2026. 310 s.
2. *Matejun M.* Sub – Disciplines in management sciences: criteria of classification. *Management and business administration Journal*. 2024. S. 59–77.
3. *Sacs A. M., Gruman J. A.* Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work. Toronto: Pearson Canada, 2023. 327 s.

Г. В. ЧОРНА

студентка групи: Б– 8 -22 – Б1ПіС (4,0з) кафедри психології
Навчально-наукового інституту Міжнародних відносин та соціальних наук
Міжрегіональної Академії управління персоналом

РОЛЬ БАТЬКІВ І ПЕДАГОГІВ У РЕГУЛЮВАННІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ПІДЛІТКАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ ОСВІТИ

У сучасних умовах соціальні мережі стали невід'ємною частиною життя підлітків, виконуючи функції спілкування, самовираження, отримання інформації та організації дозвілля. Водночас надмірне або неконтрольоване використання цифрових платформ може негативно впливати на емоційний стан, самооцінку, міжособистісні стосунки та навчальну діяльність підлітків. Саме тому важливого значення набуває роль батьків і педагогів у процесі регулювання використання соціальних мереж та формування безпечної цифрової поведінки молоді.

Батьки є першими соціальними агентами, які впливають на формування моделей поведінки дитини, у тому числі й у цифровому середовищі. Від стилю сімейного виховання, рівня довіри між батьками та підлітком, а також особистого прикладу дорослих значною мірою залежить характер використання соціальних мереж. Якщо в родині існує відкритий діалог щодо переваг і ризиків інтернет-комунікації, підліток більш усвідомлено ставиться до власної онлайн-активності та рідше демонструє залежну поведінку.

Одним із головних завдань батьків є встановлення розумних меж користування цифровими пристроями та соціальними мережами. Йдеться не про жорсткі заборони, а про формування відповідального ставлення до часу, проведеного онлайн. Важливо, щоб правила користування гаджетами були чіткими, зрозумілими та узгодженими з віковими особливостями підлітка. Наприклад, доцільним є обмеження використання соціальних мереж у нічний час або під час виконання навчальних завдань, оскільки це сприяє підтриманню режиму дня та концентрації уваги [3].

Не менш важливою є емоційна підтримка з боку батьків. Підлітки нерідко стикаються з кібербулінгом, онлайн-агресією, порівнянням себе з іншими користувачами, що може викликати підвищену тривожність, невпевненість у собі та емоційне виснаження. У таких ситуаціях батьки повинні проявляти уважність до емоційного стану дитини, підтримувати довірливі стосунки та допомагати у вирішенні проблем, пов'язаних із соціальними мережами. Відсутність комунікації між батьками та підлітком часто призводить до того, що дитина залишається наодинці зі своїми переживаннями та шукає підтримку виключно в онлайн-середовищі.

Важливу роль у регулюванні використання соціальних мереж відіграють також педагоги та заклади освіти. Освітнє середовище має не лише забезпечувати навчальний процес, а й формувати цифрову культуру учнів, навички критичного мислення та інформаційної безпеки. Сучасний педагог повинен орієнтуватися в особливостях цифрової комунікації підлітків, розуміти можливі психологічні ризики та сприяти розвитку відповідального ставлення до використання інтернет-ресурсів [1].

Одним із напрямів діяльності педагогів є проведення профілактичної та просвітницької роботи. Це можуть бути тематичні бесіди, тренінги, виховні години або інтерактивні заняття, присвячені безпечній поведінці в інтернеті, профілактиці кібербулінгу, формуванню медіаграмотності та розвитку навичок саморегуляції. Такі заходи допомагають підліткам усвідомити потенційні небезпеки соціальних мереж і навчитися відповідально використовувати цифрові технології.

Особливе значення має співпраця педагогів із батьками. Ефективне регулювання використання соціальних мереж можливе лише за умови узгоджених дій сім'ї та школи. Батьківські збори, консультації психологів, спільні виховні заходи сприяють підвищенню обізнаності дорослих щодо особливостей цифрової поведінки підлітків та дозволяють виробити єдині підходи до контролю й підтримки дітей у цифровому просторі.

Слід зазначити, що надмірний контроль або суворі заборони з боку дорослих можуть викликати протестну реакцію підлітків та прагнення приховувати свою онлайн-активність. Тому найбільш ефективним є демократичний стиль взаємодії, заснований на довірі, взаємоповазі та партнерстві. Підліток повинен не лише виконувати встановлені правила, а й розуміти їхню доцільність та значення для власного психологічного благополуччя [4].

Таким чином, роль батьків і педагогів у регулюванні використання соціальних мереж підлітками є надзвичайно важливою. Саме дорослі мають створювати умови для формування цифрової грамотності, розвитку навичок самоконтролю та відповідального користування соціальними мережами. Комплексна підтримка з боку сім'ї та освітнього середовища сприяє зниженню негативного впливу цифрового простору на психічний стан підлітків і забезпечує гармонійний розвиток особистості в умовах сучасного інформаційного суспільства.

Джерела

1. *Бех І. Д.* Особистісно орієнтоване виховання: теоретико-технологічні засади : монографія. Київ: Либідь, 2020. 280 с.
2. *Максименко С. Д.* Психологія особистості: підручник / С. Д. Максименко, К. С. Максименко, М. В. Папуча. Київ: КММ, 2021. 296 с.
3. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Соціальна психологія: підручник: у 2 кн. Київ: Академвидав, 2020. 576 с.
4. *Пометун О. І.* Сучасний урок в умовах цифровізації освіти : практ. посіб. Київ : Вид. дім "Освіта", 2022. 224 с.
5. *Сергєєнкова О. П.* Вікова психологія: навч. посіб. / О. П. Сергєєнкова, О. А. Столярчук, О. П. Коханова. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 384 с.

О. Г. КУЙБІДА
студент групи: Б– 8 -22 – Б1ПіС (4,0з) кафедри психології
Навчально-наукового інституту Міжнародних відносин та соціальних наук
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТУДЕНТСЬКОГО ВІКУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕМОЦІЙНИЙ СТАН ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Студентський вік є важливим етапом психічного, соціального та особистісного розвитку людини. Саме в цей період відбувається активне становлення світогляду, формування професійної спрямованості, розвиток самосвідомості та системи життєвих цінностей. Навчання у закладі вищої освіти супроводжується не лише інтелектуальним зростанням, а й значними психологічними змінами, пов'язаними з адаптацією до нових умов соціального середовища, підвищенням рівня відповідальності та необхідністю самостійного прийняття рішень. Усе це суттєво впливає на емоційний стан особистості та може як сприяти її гармонійному розвитку, так і створювати передумови для виникнення психологічних труднощів.

У психологічній науці студентський вік переважно охоплює період ранньої дорослості або пізньої юності, приблизно від 17 до 25 років. Цей період характеризується інтенсивним розвитком когнітивної, емоційної та мотиваційної сфер особистості. Молоді люди прагнуть самостійності, самореалізації, професійного становлення та соціального визнання. Водночас саме в цей період особистість часто стикається з внутрішніми суперечностями, невизначеністю життєвих перспектив та високим рівнем емоційної чутливості [2].

Однією з найважливіших психологічних особливостей студентського віку є процес формування особистісної та професійної ідентичності. Студент прагне визначити власне місце в суспільстві, сформувати систему життєвих цінностей, професійних інтересів та соціальних орієнтирів. Пошук себе, прагнення до самоствердження та необхідність прийняття важливих життєвих рішень нерідко супроводжуються емоційною нестабільністю, тривожністю та внутрішнім напруженням.

Важливою характеристикою студентського віку є підвищена емоційна чутливість. Молоді люди гостро реагують на оцінку оточення, успіхи та невдачі у навчанні, міжособистісні конфлікти та соціальні труднощі. Навіть незначні стресові ситуації можуть викликати сильні емоційні переживання, що пов'язано з недостатньою сформованістю механізмів психологічної саморегуляції та обмеженим життєвим досвідом. Саме тому студенти часто виявляються більш уразливими до розвитку стресу, тривожних станів та емоційного виснаження [1].

Особливе значення у студентському віці має адаптація до нового соціального середовища. Вступ до закладу вищої освіти супроводжується зміною звичного способу життя, новими вимогами, формуванням нових соціальних контактів та необхідністю пристосування до освітнього середовища. Для багатьох студентів цей період пов'язаний із переїздом до іншого міста, проживанням у гуртожитку, відокремленням від сім'ї та зростанням рівня самостійності. Усе це створює додаткове психоемоційне навантаження та може негативно позначатися на психологічному стані особистості.

Значний вплив на емоційний стан студентів має навчальна діяльність. Освітній процес у закладах вищої освіти характеризується високими інтелектуальними навантаженнями, необхідністю швидкого засвоєння великого обсягу інформації, постійним контролем знань та високими вимогами до успішності. Система заліків, іспитів, написання наукових робіт та виконання практичних завдань нерідко супроводжується станом психоемоційного напруження. У студентів можуть виникати страх помилки, невпевненість у власних силах, переживання щодо оцінювання та майбутніх професійних перспектив [4].

Важливою психологічною особливістю студентського віку є прагнення до соціального визнання та міжособистісної взаємодії. Для молоді велике значення має спілкування з однолітками, приналежність до певної соціальної групи та підтримка з боку оточення. Соціальні контакти виконують важливу емоційну функцію, сприяють розвитку комунікативних навичок, формуванню самооцінки та психологічному благополуччю. Водночас труднощі у спілкуванні, конфлікти, почуття самотності або соціальної ізоляції можуть негативно впливати на емоційний стан студентів і сприяти виникненню психологічного дискомфорту [2].

У сучасних умовах особливого значення набуває вплив дистанційного навчання на психологічний стан студентської молоді. Онлайн-формат освіти суттєво змінює характер соціальної взаємодії та організації навчального процесу. Обмеження живого спілкування, тривале перебування у віртуальному середовищі, недостатній емоційний контакт із викладачами та одногрупниками можуть викликати почуття ізольованості, втрату мотивації та емоційне виснаження. Крім того, дистанційне навчання потребує високого рівня самоорганізації, відповідальності та здатності до самоконтролю, що не завжди достатньо сформовано у студентському віці [3].

Важливим аспектом є також вплив індивідуально-психологічних особливостей на емоційний стан студентів. Рівень самооцінки, стресостійкості, тривожності, мотивації досягнення та емоційної саморегуляції значною мірою визначає здатність молодої людини справлятися з труднощами навчальної діяльності. Студенти з високим рівнем тривожності або низькою впевненістю у власних силах частіше переживають негативні емоційні стани, відчувають психічне перенапруження та демонструють ознаки емоційного виснаження.

Особливістю студентського віку є також прагнення до самореалізації та досягнення успіху. Молоді люди ставлять перед собою високі цілі, прагнуть професійного визнання та особистісного розвитку. Проте надмірні вимоги до себе, страх невідповідності очікуванням, перфекціонізм та постійне порівняння себе з іншими можуть стати джерелом внутрішнього напруження та психологічного виснаження [3].

Не менш важливим чинником є нестабільність емоційної сфери, характерна для юнацького віку. Часті зміни настрою, імпульсивність, підвищена вразливість та емоційна реактивність є типовими проявами цього періоду розвитку. За умов тривалого стресу або психоемоційного перевантаження такі особливості можуть сприяти розвитку тривожних станів, депресивних проявів та емоційного вигорання.

Слід зазначити, що психологічне благополуччя студентської молоді значною мірою залежить від наявності соціальної підтримки. Позитивні стосунки з родиною, друзями, викладачами та одногрупниками сприяють формуванню відчуття безпеки, впевненості та емоційної стабільності. Натомість дефіцит підтримки, конфлікти або відчуття соціальної відчуженості можуть посилювати психоемоційне напруження та негативно впливати на психологічний стан особистості [4].

Отже, студентський вік є складним і відповідальним етапом розвитку особистості, який характеризується інтенсивними психологічними змінами, підвищеною емо-

ційною чутливістю та високим рівнем психоемоційного навантаження. Формування професійної ідентичності, адаптація до нових соціальних умов, навчальні труднощі, прагнення до самореалізації та особливості емоційної сфери суттєво впливають на психологічний стан студентської молоді.

Джерела

1. *Максименко С. Д.* Загальна психологія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 272 с.
2. *Москалець В. П.* Психологія особистості : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2022. 564 с.
3. *Павелків Р. В.* Вікова психологія : підручник. Київ : Кондор, 2021. 468 с.
4. *Савчин М. В.* Вікова психологія : навч. посіб. / М. В. Савчин, Л. П. Василенко. Київ : Академвидав, 2021. 384 с.

М. Ф. ГОЛОВАТИЙ

д-р політ. наук, проф., професор кафедри філософії та суспільних дисциплін, ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

МУЛЬТИКУЛЬТУРАЛІЗМ ЯК ОДНА З ВАЖЛИВІШИХ ПРОБЛЕМ ЦИВІЛІЗАЦІЙНОГО ДЕМОКРАТИЧНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬСТВ

Як свідчать усі закони природи, усе тривале і складне життя людства, основою цивілізованого розвитку, прогресу суспільства є багатоманіття. Стандартизація, уніфікація, будь-які спроби утворити одноманітний стан життя, — велика загроза суспільного прогресу: прогрес у багатоманітті.

Вже на початку XXI століття, немало фахівців різних галузей знань почали стверджувати, що тепер глобальні проблеми людства стали сприяти себе найгостріше, а епоха так званого "Великого модерну" йде до свого завершення. Значна кількість цивілізацій, особливо західних, доводять вчені, потерпає від глибокої кризи, особливо у культурно-моральній сфері, орієнтуючись не на духовне вдосконалення життя людини, а на споживацькі, матеріальні цінності. Це проблема, зрозуміло, окремого і предметного розгляду.

Феномен "мультикультуралізм" — багатоаспектний. Р. де Коднак, наприклад, пов'язує його з трьома основними "індентифікаційним" хвилями: перша — "етнічне відродження" (кінець 50 — кінець 70-х рр. XX ст. — Канада (Квебек), США (рух індіанців, афроамериканців, латинос і т. ін.); друга — рух емігрантського населення в 1980-ті роки; третя — 1990–2000 рр. — початок боротьби за права меншин в умовах поглиблення глобалізаційних процесів [4]. Українська дослідниця С. Дрожжина розуміє під мультикультуралізмом "співіснування в єдиному політичному суспільстві кількох політичних культурних груп, які бажають і, в принципі, здатні відтворювати свою специфічну ідентичність" [2, *93*], в українській вченні, автори посібника "Основи демократії" під мультикультуралізмом розуміють "політику щодо національних меншин або іммігрантів, спрямовану на задоволення та підтримку їхніх культурних

запитів за умов цілеспрямованого виховання лояльності до єдиної в межах держави політичної нації" [5, *659*]. Не продовжуючи подання інших визнань феномену "мультикультуралізм" зробимо наголос на тому, що йдеться про багатоманітні суспільства (у всіх відносинах, починаючи з людського фактору), про освітнє, мовне, культурне, духовне різноманіття, а тому цілком логічно, що існує і політика мультикультуралізму, під якою розуміють "систему заходів у полікультурному суспільстві (як іммігрантському, так і у не іммігрантському), спрямована на розвиток та збереження в окремо взятій країні, також і у світі культурних відмінностей" [7, *477*].

Само по собі поняття мультикультуралізму з'явилося у 1957 р. (характеристика політики Швейцарії); у 1971 р. це поняття було включень у Конституцію Канади і т. ін. За всіх особливостей такі політики в окремо взятих країнах спільною є намагання забезпечити політичний, духовний, освітній, культурний і т. ін. плюралізм, повагу до реальних розбіжностей у суспільстві.

Навчитися жити разом, спільно вирішувати проблеми, забезпечити цивілізований зв'язок поколінь — це реальна і великої ваги проблема людства у XXI столітті.

Більшість дослідників за рубежем — Д. Белл, З. Бжезінський, Д. Нейсбіт, А. Кінг, Е. Тоффлер, Б. Ланв'є, Д. Плевник, Е. Сміт, а в сучасній Україні — В. Андрущенко, Ю. Бондар, В. Бебик, В. Горбатенко, М. Колодій, О. Майборода, С. Макеєв та багато інших роблять акцент на тому, що позитивною основою мультикультуралізму є духовність людини, суспільства. Раніше і нами, в окремих публікаціях, зазначалось, що інформатизація сучасних суспільств породжує немало проблем і суперечностей, серед яких виокремлюємо дві: перша — чи зуміє нове покоління сприйняти, зберегти й передати наступному всі цінності, напрацьовані попередниками у всій їх множині, і друге — чи спроможні нові сучасні покоління, особливо молоді, об'єктивно сприймати інші культури, співпрацювати з ними, налагоджувати конструктивний діалог [1, *25*]. В даному випадку виразною є думка українського філософа М. Булатова, який зазначає, що в інформаційних суспільствах немає духу (детально див: Булатов М. О. Філософський словник. К. : Стилос, 2009. 575 с., с. 206).

Можливо це дещо суперечлива думка, але й вона має підстави для існування: варто замислитися, чи не надто випереджає науково-технічний розвиток багатотисячних суспільств розвиток духовно-інтелектуальний, культурний.

Немало фахівців доречно зазначають, що мультикультуралізм, як помітний феномен духовного розвитку людства у XX–XXI століттях спричинив колосальну демократизацію суспільного життя, але одночасно підкреслюють і те, що духовно-цивілізаційні процеси не стали помітнішими: тероризм, глобальні кризи, війни, інші біди людства, нині мають надто велике поширення.

В інформаційних суспільствах, за усього позитиву розвитку таких суспільств, існує таким чином немало і і складних проблем соціального розвитку. Виникло, зокрема, складне і суперечливе явище, — зазначає український юрист М. Подоляка, — коли "з одного боку, інформація небачено розширила пізнавальні та інші можливості людини, а з другого, виникає проблема, пов'язана не з позитивним впливом інформації на психіку людини" [6; 7].

Врешті, постає питання — якою мірою проблема мультикультуралізму позначається і ще більше позначатиметься на трансформації, розвитку українського суспільства? Вочевидь, слід брати найперше до уваги те, що суспільні трансформації в Україні, як і в будь-якому суспільстві, саме постіндустріальному, мають чотири основних виміри, що тісно взаємопов'язані — соціально-економічний, політичний, моральний і духовний. Якщо ми не забуваємо, що будь-які дії людини загалом відбуваються завдяки її розуму (думки, ідеї, ідеали, прагнення), то з великою мірою

об'єктивності можна стверджувати, що вирішальне значення має і буде мати саме духовний вимір.

В процесі мультикультуралістичного розвитку українського суспільства, на нашу думку, вирішальним фактором є, і буде, національна єдність громадян, а важливішим компонентом — національна гордість, національний патріотизм. Так, соціологічне опитування, проведене ще у 2010 році засвідчило, що таке почуття притаманне багатьом українцям. Серед молодих людей 50,4 % зазначили, що вони сповнені великої гордості за те, що є українцями [8, *84*].

Домінуючу роль в позитивному розвитку мультикультуралізму в українському суспільстві маємо віддавати науці, освіті, вихованню громадян, особливо молоді, формуванню високої духовності особистості, суспільства. Цілісно, це людинотворча функція: забезпечення певного рівня знань, грамотності особистості; розвиток емоційно-вольової сфери особистості, її поведінкових орієнтацій; формування навичок і вмінь людини; виховання людини в дусі миру, високої моральності, культури, розуміння пріоритетів загальнолюдських цінностей (життя, праці, самої людини, природи тощо) [7, *614–615*].

Мультикультуралізм як специфічна політика, що регулює взаємини людей, етнічних груп, національних меншин, не є якоюсь сталою, завершеною у певній моделі. Навпаки, характер, специфіка такої моделі виключно залежить від особливостей суспільства, які для окремих країн є надто різними, неподібними. В Австралії, наприклад, (1989 р.) домінує право всіх етнічних груп максимально зберігати унікальність своєї культури. У Швеції в 1975 р. при визначенні державної мультикультурної політики за основу було взято три таких важливих принципи: а) вільний вибір між етнічною і шведською культурною ідентичністю; б) однаковий рівень життя для груп меншин і решти населення; в) партнерство, яке у спільній справі дозволяє людям користуватися тими перевагами, які набуваються в роботі. Отже, в політиці мультикультуралізму існує своєрідний духовно-культурний плюралізм. Така політика має забезпечувати глибоку суспільну інтеграцію, на відміну від можливої надмірної етнізації. Зрозуміло, що політика мультикультуралізму не може і не повинна запроваджуватися насильно, без відповідної толерантності, свідомого вибору людей, суспільного вибору.

Джерела

1. *Головатий М. Ф.* Мультикультуралізм як інтеграційний феномен країн і народів. *Персонал*. 2012. № 6 (164). С. 25–34.
2. *Дрожжина С.* Мультикультуралізм: теоретичні і практичні аспекти. *Політичний менеджмент*. 2008. № 3 (30). С. 96–106.
3. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; гол. ред. В. Г. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
4. *Коднак Р. де*. Мультикультуралізм. [Електронний ресурс]. Режим доступу: джерела: www.immigranty.gxd.
5. Основи демократії: навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / авт. кол.: М. Бессонова, О. Бірюков, С. Бондарук та ін.; за заг. ред. А. Колодій; М-во освіти і науки України, Ін-т вищої освіти АПН України, Укр.-канад. проект "Демократична освіта", Центр вищої освіти. К. : Ай-Бі, 2002. 684 с.
6. *Подоляка А. М.* Феномен інформаційного суспільства в контексті загальноцивілізаційного розвитку людства. *Наукові праці МАУП*. 2013ю Вип. 4 (39). К. : ДП "Вид. дім "Персонал". С. 5–8.
7. Політологія: навчальний енциклопедичний словник-довідник для студентів ВНЗ I–IV рівнів акредитації / [за наук. ред. д-ра політ. н. Н. М. Хоми (В. М. Денисенко, О. М. Сорба, Л. Я. Угрин та ін.)]. Львів : Новий Світ-2000, 2014. 779 с.

8. Українське суспільство 1992–2010. Соціологічний моніторинг / [за ред. д. екон. н. В. Ворони, д. соц. н. М. Шульги]. К. : Інститут соціології НАН України, 2010. 492 с.

М. С. ЛИКОВА

студентка ІІ курсу Навчально-наукового інституту психології та соціальних наук, ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
https://orcid.org/0009-0008-6050-4047

ВПЛИВ МЕДІА НА ПСИХІЧНИЙ СТАН УКРАЇНЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна істотно змінила не лише зміст інформаційного простору, а й саму логіку медіаспоживання, оскільки для значної частини громадян медіа стали основним каналом отримання відомостей про безпеку, бойові дії, повітряні тривоги, гуманітарні загрози, втрати, евакуацію, державні рішення, міжнародну підтримку та перспективи завершення війни. За таких умов медіа перестають бути лише джерелом новин або простором суспільної дискусії; вони набувають значення постійного психологічного середовища, у якому людина щоденно переживає страх, тривогу, надію, злість, співчуття, втому, солідарність і безсилля. Саме тому, аналіз впливу медіа на психічний стан українців має враховувати не тільки обсяг спожитої інформації, а й характер повідомлень, емоційну інтенсивність контенту, довіру до джерел, частоту контакту з травматичними образами, індивідуальний досвід війни та наявність психологічних ресурсів для перероблення інформаційного навантаження.

В умовах війни медіа виконують амбівалентну функцію: з одного боку, вони забезпечують орієнтацію в небезпечній реальності, сприяють мобілізації суспільства, підтримують відчуття єдності й надають доступ до критично важливої інформації; з іншого боку, надмірне, хаотичне або некритичне медіаспоживання може поглиблювати тривожність, емоційне виснаження, розлади сну, відчуття постійної загрози та симптоми вторинної травматизації. К. Балабанова у статті, присвяченій тенденціям медіаспоживання в Україні за 2022–2024 роки, наголошує, що найважчі роки повномасштабного вторгнення стали періодом адаптації не лише медіа, а й самих споживачів інформації, а екстремальні суспільні умови вплинули на інформаційне середовище, поведінку та психологічний стан аудиторії [1]. Такий підхід дає підстави розглядати медіаспоживання українців як адаптивну, але водночас ризикогенну практику, що допомагає людині зберігати контроль над подіями, проте за певних умов може закріплювати стан хронічного стресу.

Психологічний вплив медіа в умовах війни значною мірою визначається феноменом інформаційної травми. Інформаційна травматизація виникає тоді, коли людина не є безпосереднім очевидцем події, але через медіа постійно стикається з образами руйнувань, смертей, катувань, втрат, насильства, людського страждання й загрози власному майбутньому. П. П. Горностай у праці про інформаційну травму розглядає її як особливий різновид індивідуальної або колективної психічної травми, зумовленої переважно інформаційними чинниками, і пов'язує загострення цієї проблеми з терористичними, гібридними війнами та інформаційною агресією проти України [2].

Автор слушно зазначає, що проблема інформаційних травм в Україні загострилася саме у зв'язку з інформаційною війною. Для українського суспільства ця теза має безпосереднє значення, оскільки медіа не лише повідомляють про війну, а й стають простором її психологічного переживання, де бойові дії, втрати та загрози присутні в житті людини навіть тоді, коли вона фізично перебуває далеко від лінії фронту.

Особливо небезпечним є поєднання травматичного контенту з постійною повторюваністю повідомлень. Регулярне оновлення стрічок новин, перегляд відео обстрілів, читання повідомлень про втрати, пошук підтверджень безпеки близьких, перебування в телеграм-каналах із неперевіреними або емоційно насиченими повідомленнями формують режим безперервної психологічної готовності до небезпеки. Такий стан частково виконує захисну функцію, оскільки людина прагне не пропустити важливу інформацію, але водночас виснажує нервову систему, ускладнює відновлення, підтримує гіперпильність і знижує здатність до раціонального оцінювання ризиків. Сучасні українські психологічні дослідження підтверджують, що психічне здоров'я громадян у період війни потребує окремої наукової і практичної уваги. В. Г. Панок у науковій доповіді про актуальні проблеми охорони психічного здоров'я українського народу в часи війни наголошує, що новий посткатастрофний досвід українського суспільства вимагає оновлених підходів до предмета досліджень, методик, методів і технологій психологічного практикування [3]. У даному контексті медіавплив потрібно розглядати не ізольовано, а як один із компонентів загального воєнного навантаження, що поєднується з фізичною небезпекою, економічною нестабільністю, соціальними втратами, зміною життєвих планів і тривалим перебуванням у стані невизначеності.

Водночас, медіа можуть виконувати не лише травматичну, а й підтримувальну функцію. Доступ до перевіреної інформації зменшує хаос, допомагає планувати дії, підтримує відчуття причетності до спільноти та формує досвід колективної витривалості. Повідомлення про успішну евакуацію, відновлення інфраструктури, міжнародну підтримку, волонтерські ініціативи, історії виживання, приклади взаємодопомоги та стійкості можуть знижувати відчуття безпорадності й підтримувати надію. Н. І. Череповська та Н. Ф. Умеренкова у практичному посібнику "Медіапсихологічні ресурси подолання травми війни" розглядають медіапсихологічні засоби як інструменти психологічної підтримки, що можуть стимулювати соціальну адаптивність і допомагати в подоланні наслідків травматичного досвіду [4]. Тобто, можна вести мову про необхідність переходу від суто захисної моделі медіагігієни до ширшої моделі медіаресурсності, у межах якої людина навчається не лише обмежувати шкідливий контент, а й використовувати медіа для підтримки стабільності, осмислення досвіду й відновлення соціальних зв'язків.

Значний вплив на психічний стан українців мають соціальні мережі, оскільки саме вони забезпечують найшвидший доступ до новин, персональних історій, емоційних реакцій і неофіційних коментарів. Їхня сила полягає у швидкості, інтерактивності та ефекті присутності, однак ці ж характеристики створюють ризики емоційного зараження, панічних реакцій, поширення неперевірених повідомлень і радикалізації настроїв. Зрештою, проблема медіавпливу на психічний стан має також виразний соціально-демографічний вимір. Діти, підлітки, молодь, люди літнього віку, внутрішньо переміщені особи, військовослужбовці, родини військових, мешканці прифронтових територій і громадяни, які пережили окупацію, по-різному реагують на воєнний медіаконтент. Для дітей і підлітків небезпека полягає в недостатній сформованості критичного мислення, емоційної саморегуляції та здатності відокремлювати достовірну інформацію від маніпулятивної. Для людей літнього віку характерними

можуть бути підвищена довіра до телевізійного або месенджерного контенту, страх перед невизначеністю та обмежені навички перевірки джерел. Для військових і членів їхніх родин медіа часто стають каналом одночасної підтримки й ретравматизації, оскільки новини про фронт безпосередньо пов'язані з особистим досвідом небезпеки. Тому універсальні рекомендації щодо обмеження медіаспоживання є недостатніми; потрібні диференційовані підходи, які враховують вік, життєвий досвід, рівень травматизації, інформаційні навички та соціальне оточення.

Важливим чинником є довіра до медіа. У період війни довіра до джерел інформації має психологічне значення, оскільки вона впливає на рівень тривоги, готовність виконувати безпекові рекомендації та здатність орієнтуватися в кризовій ситуації. Якщо людина не довіряє жодному джерелу або постійно стикається з суперечливими повідомленнями, її психічний стан може погіршуватися через відчуття хаосу, втрати контролю і неможливості ухвалити правильне рішення. Відтак, окремої уваги потребує професійна відповідальність журналістів і редакцій у висвітленні війни. Воєнна журналістика має інформувати суспільство, фіксувати злочини, підтримувати право громадян на знання, але водночас не повинна перетворювати травматичні події на емоційно експлуатаційний контент. О. С. Чайкун у дослідженні особливостей роботи журналістів в Україні під час пандемії COVID-19 та російсько-української війни аналізує вплив кризових ситуацій на журналістську діяльність, що є важливим для розуміння професійного навантаження на медіасферу в умовах затяжної кризи [5].

Звідси випливає, що психічне здоров'я аудиторії значною мірою залежить не лише від особистої медіагігієни, а й від редакційних стандартів: верифікації інформації, уникнення сенсаціоналізму, коректного висвітлення смертей і насильства, попередження про травматичний контент, етичної роботи з постраждалими та недопущення поширення непотрібних деталей, які можуть поглиблювати страх.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що вплив медіа на психічний стан українців в умовах війни є багатовекторним і не може бути оцінений лише як негативний або позитивний. Медіа допомагають виживати, координувати дії, підтримувати солідарність, фіксувати правду про війну й протидіяти дезінформації, але водночас можуть посилювати травматизацію, тривожність, емоційне виснаження, інформаційну залежність і втрату відчуття безпеки. Найбільш продуктивним є підхід, за якого медіа розглядаються як частина ширшої системи психосоціальної стійкості: держава має забезпечувати достовірну й своєчасну комунікацію, редакції — дотримуватися етичних стандартів воєнної журналістики, освітні установи — розвивати медіаграмотність, психологи — формувати практики інформаційної саморегуляції, а громадяни — виробляти відповідальні моделі медіаспоживання.

Джерела

1. *Балабанова К.* Аналіз тенденцій медіаспоживання в Україні за 2022–2024 роки. *Інтегровані комунікації*. 2024. URL: https://intcom.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/309.
2. *Горностай П. П.* Інформаційна травма: феноменологія і психопатологія. URL: https://www.researchgate.net/publication/348042232_Informacijna_travma_fenomenologia_i_psihopatologia.
3. *Панок В. Г.* Актуальні проблеми охорони психічного здоров'я українського народу в часи війни: питання теорії і методології. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2023. URL: https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/406.
4. *Череповська Н. І., Умеренкова Н. Ф.* Медіапсихологічні ресурси подолання травми війни : практ. посіб. 2-ге вид., випр. та доп. Київ : КНТ, 2023. 222 с. URL: https://jurkniga.ua/contents/mediapsikhologichni-resursi-podolannya-travmi-viyni.pdf.

5. *Чайкун О. С.* Особливості роботи журналістів в Україні під час пандемії COVID-19 та російсько-української війни: результати емпіричного дослідження. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія "Філологія. Журналістика"*. 2024. Т. 35(74), № 6. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/52f0fb1a-d449-4c9d-950a-beffe175ab79/download.

О. П. ЗЕРКАЛЬ
магістр психології,
здобувач ступеня д-ра філос., МАУП, Київ

ВІКТИМІЗАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПОСТТРАВМАТИЧНОГО СТРЕСОВОГО РОЗЛАДУ УКРАЇНЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентні умови хронічного психотравмуючого впливу на населення. Постійна загроза життю, вимушене переміщення, втрата близьких, руйнування соціальних зв'язків та економічна нестабільність формують потужне психологічне навантаження, що значно підвищує ризики розвитку посттравматичного стресового розладу.

ПТСР є одним із найбільш поширених психічних наслідків переживання екстремальних подій. Однак клінічне значення посттравматичних станів виходить за межі індивідуальної психопатології. Наявність симптомів ПТСР може підвищувати вразливість особистості до повторної травматизації та формувати особливий віктимізаційний потенціал — комплекс психологічних, поведінкових та соціальних факторів, які збільшують ймовірність повторного потрапляння людини в ситуації психологічного або соціального ушкодження.

Актуальність дослідження цієї проблематики зумовлена необхідністю розробки ефективних терапевтичних та превентивних стратегій, що враховують специфіку воєнного контексту та спрямовані не лише на редукцію симптомів ПТСР, але й на профілактику вторинних віктимізаційних процесів.

Концептуалізація віктимізаційного потенціалу

Віктимізаційний потенціал ПТСР реалізується через кілька взаємопов'язаних механізмів: *Когнітивні механізми* включають формування негативних базових переконань про себе, що створюють когнітивну основу для підтримання віктимної позиції. *Афективні механізми* передбачають хронічну дисрегуляцію емоцій, домінування негативного афекту та притуплення позитивних емоцій. Стан "емоційного заціпеніння" (emotional numbing) може інтерпретуватися особою як підтвердження незворотності завданої шкоди. *Поведінкові механізми* виявляються у стратегіях уникнення, соціальній ізоляції та відмові від активних копінг-стратегій, що знижує короткостроковий дистрес, але підтримує віктимну безпорадність та перешкоджає посттравматичному зростанню. *Механізми самоідентифікації* проявляються через інтеграцію травматичного досвіду до структури особистісної ідентичності як її значущого компонента. Феномен "центральності травми" (trauma centrality) свідчить про те, що надмірне ототожнення себе з пережитою травмою пов'язане з більш тяжким перебігом ПТСР та менш сприятливим прогнозом посттравматичних станів.

Воєнний стан в Україні створює унікальні умови, що модифікують віктимізаційні процеси:

Тривалість та непередбачуваність травматизації. На відміну від одноразових травматичних подій, війна створює умови хронічного стресу з невизначеним горизонтом завершення. Це ускладнює природні процеси відновлення та сприяє формуванню хронічних адаптаційних патернів.

Колективний характер травми. Масштаб травматизації розмиває межу між індивідуальним та колективним досвідом. Виникає феномен "розділеної віктимності", що може як підтримувати солідарність, так і нормалізувати віктимну позицію.

Поєднання ролей. В умовах війни межі між жертвою, свідком та учасником часто розмиті. Людина може одночасно переживати власну травму, бути свідком страждань інших та активно протидіяти агресору.

Моральні дилеми. Війна створює численні ситуації морального вибору, що можуть призводити до моральної травми (moral injury) — стану, що має специфічний віктимізаційний потенціал через механізми сорому та провини.

Хронічні стресори воєнного часу як фактори віктимізації

Інфраструктурний терор та його психологічні наслідки

Систематичні удари по енергетичній інфраструктурі створюють унікальний патерн травматизації, що виходить за межі класичних моделей ПТСР. Цей феномен можна визначити як інфраструктурний терор — цілеспрямоване руйнування систем життєзабезпечення з метою психологічного тиску на цивільне населення. Тривалі відключення електроенергії породжують комплекс віктимізаційних факторів таких як: хронічна непередбачуваність базових умов життя, вимушена залежність від інших, соціальна ізоляція, порушення циркадних ритмів.

Холод без опалення діє як потужний фізичний стресор із глибокими психологічними наслідками, а саме: активує примітивні механізми виживання, звужуючи когнітивні ресурси до базових потреб; створює тілесний досвід уразливості та незахищеності, що закріплюється на соматичному рівні; викликає регресію до архаїчних форм поведінки; особливо травматичний для вразливих груп.

Удари по цивільних об'єктах формують специфічний патерн травматизації:

Хронічна гіперпильність без можливості адаптації. На відміну від фронтових умов, де комбатанти розвивають певне "відчуття" небезпеки, цивільне населення перебуває в ситуації абсолютної непередбачуваності.

Порушення базового відчуття безпеки дому. Житло, яке в нормі є сховищем від загроз, перетворюється на потенційну мішень. Руйнування цивільних багатоповерхівок створює колективну травму "небезпечного дому".

Випадковість жертв. Загибель сусідів, знайомих, випадкових людей від ударів підсилює відчуття безконтрольності та ірраціональності світу. Виникає специфічна "провина того, хто вижив" — чому загинули вони, а не я?

Одним із психологічних феноменів, що спостерігаються серед цивільного населення в умовах пролонгованої війни, є поступове зниження поведінкової чутливості до сигналів небезпеки.

Це може проявлятися ігноруванням повітряних тривог, відмовою від переходу до укриттів, недотриманням базових правил безпеки або зниженням реагування на вибухи та сигнали оповіщення. Такі прояви можуть бути пов'язані з адаптацією до хронічного стресу та процесами габітуації — поступового ослаблення реактивності на повторювані загрозливі стимули. Тривала експозиція до небезпеки здатна сприяти частковій нормалізації загрози, поведінковій десенсибілізації та виснаженню

адаптаційних ресурсів, що впливає на оцінку ризику й прихильність до безпечної поведінки.

У межах запропонованої концептуальної моделі зазначені явища можуть розглядатися як механізми-посередники, через які хронічний воєнний стрес опосередковано підвищує віктимізаційний потенціал особистості, збільшуючи ризики повторної травматизації в умовах тривалого воєнного впливу.

Хронічний вплив воєнного стресу, порушення процесів емоційної регуляції та накопичення соціальної напруги в умовах пролонгованої війни можуть підвищувати ризики міжособистісної конфліктності та насильницьких взаємодій, формуючи додатковий компонент віктимогенного соціального середовища.

Одним із можливих механізмів виступає дестабілізація суб'єктивного переживання захищеності та зниження рівня соціальної довіри, коли джерело потенційної небезпеки починає асоціюватися не лише із зовнішньою загрозою, а й із повсякденним соціальним середовищем. Додаткову роль можуть відігравати поступове підвищення толерантності до агресивних моделей реагування, стійка гіперпильність, а також редукція індивідуального адаптаційного потенціалу внаслідок тривалого психоемоційного перевантаження.

У клініко-психологічному вимірі це може проявлятися посиленням міжособистісної настороженості, тривоги у громадському просторі, підвищенням конфліктності та ризику насильницьких взаємодій, зокрема у сімейному середовищі.

На основі аналізу сукупності чинників запропоновано розширену концептуальну модель, адаптовану до українського воєнного контексту. У межах моделі віктимізаційний тиск розглядається як результат взаємодії трьох ключових компонентів: бойової загрози, інфраструктурного терору та внутрішньої соціальної нестабільності. Вплив цих чинників опосередковується хронічною психотравматизацією, порушенням емоційної регуляції, стійкою гіперпильністю та зниженням адаптаційного потенціалу, що може сприяти підвищенню віктимізаційного потенціалу особистості.

Запропонована модель ґрунтується на припущенні про накопичувальний нелінійний ефект стресогенних чинників, за якого їх комбінований вплив перевищує суму окремих ефектів. За умов пролонгованої експозиції до множинних стресорів навіть високий рівень резилієнтності може виявлятися недостатнім для підтримання стабільної адаптації, підвищуючи ризики посттравматичних і дезадаптаційних станів.

Джерела

1. American Psychiatric Association. Diagnostic and statistical manual of mental disorders (DSM–5–TR). 5th ed., text rev. Washington, DC : American Psychiatric Publishing, 2022.
2. *Herman J. L.* Trauma and recovery: The aftermath of violence — from domestic abuse to political terror. Revised ed. New York : Basic Books, 2022.
3. *Kalaitzaki A., Goodwin R., Kurapov A., Vintila M.* et al. The mental health toll of the Russian–Ukraine war across 11 countries: Cross-sectional data on war-related stressors, PTSD and CPTSD symptoms. *Psychiatry Research*. 2024. Vol. 342. Article 116248. DOI: https://doi.org/10.1016/j.psychres.2024.116248
4. *Levin Y., Ben-Ezra M., Hamama-Raz Y., Maercker A.* et al. The Ukraine–Russia war: A symptoms network of complex posttraumatic stress disorder during continuous traumatic stress. *Psychological Trauma*: *Theory, Research, Practice, and Policy*. 2024. Vol. 16, No. 7. P. 1110–1118. DOI: https://doi.org/10.1037/tra0001522
5. *Pfeiffer E., Garbade M., Sachser C.* Traumatic events and posttraumatic stress symptoms in a treatment-seeking sample of Ukrainian children during the war. *Child and Adolescent Psychiatry and Mental Health*. 2024. Vol. 18. Article 25. DOI: https://doi.org/10.1186/s13034-024-00715-1

6. *Pinchuk I., Yachnik Y., Goto R.* et al. Mental health services during the war in Ukraine: 2-years follow up study. *International Journal of Mental Health Systems*. 2025. Vol. 19. Article 11. DOI: https://doi.org/10.1186/s13033-025-00667-9
7. World Health Organization. Mental health and psychosocial considerations during emergencies. Geneva : WHO, 2022.

VÁCLAV ŠIMEK
prof. u. PaedDr. PhDr., PhD., DBA., Ed. D.
https://orcid.org/0000-0002-0158-6432
Університет соціальних наук та безпеки, Прага, закордонне відділення
Hovorčovická 1281/11, Praha 182 00,
Чехія
simek@wsnsb.cz

MARKÉTA ŠIMKOVÁ
PhDr. Ing. mgr. Ed. D., LL.M.
https://orcid.org/0009-0001-5538-3809
DTI University
ul. Sládkovičova 533/20
CS - 018 41 Dubnica nad Váhom, Slovakia

ЛЮДЯНІСТЬ ЯК ЗАВДАННЯ ОСВІТИ В ДОБУ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ XXI СТОЛІТТЯ

Сучасне суспільство перебуває в стані глибокого напруження між безпрецедентними можливостями пізнання та дедалі відчутнішою втратою здатності розрізняти, оскільки людина має доступ до більшого обсягу інформації, ніж будь-яке попереднє покоління, проте водночас зазнає впливу такої кількості образів, думок, інтерпретацій, коментарів і миттєвих суджень, що її внутрішня орієнтація часто не поглиблюється, а, навпаки, послаблюється.Технологічний прогрес, безперечно, відкрив нові можливості комунікації, освіти, наукової співпраці й суспільного розвитку, однак сформував середовище, у якому людська увага стала предметом постійної боротьби. Цифровий світ уже не лише опосередковує реальність, а дедалі частіше її рамкує, прискорює, драматизує, спрощує, емоційно забарвлює, а в окремих випадках і цілеспрямовано спотворює, унаслідок чого людина поступово втрачає здатність розрізняти між тим, що справді є важливим, і тим, що лише подається їй як важливе.

У такий період освіта не може розумітися лише як передавання знань, засвоєння компетентностей і підготовки до професійної діяльності. Освіта завжди співтворить спосіб, у який людина розуміє себе, інших людей і світ, у якому живе. Тому гуманістичний вимір освіти тому не можна сприймати як периферійну, м'яку або додаткову сферу педагогічного впливу, оскільки саме в ньому вирішується, чи школа й заклад вищої освіти формують лише кваліфікованих фахівців, чи також зрілі особистості, здатні до відповідальності, співчуття, критичного судження і моральної стійкості.

Професійні знання без людської відповідальності можуть залишатися холодними й відірваними від життя, результативність без совісті може вести до цинізму, а пристосовність без ціннісного укорінення може перетворити людину на істоту, яка адаптується майже до будь-яких умов, не запитуючи, чи є ці умови людяними та прийнятними.

З психологічного погляду особистість людини розвивається не лише через інформацію, а й через взаємини, досвід, емоційне опрацювання реальності, ціннісні опори та здатність творити сенс. Студент не входить в освітній процес як порожній отримувач навчального матеріалу, а як людина з власною життєвою історією, родинним досвідом, вразливістю, побоюваннями, амбіціями, надіями і потребою бути прийнятою як гідна людська істота. Педагогічний процес тому завжди сягає глибше, ніж це демонструють навчальні плани, силабуси й результати навчання, адже кожне освітнє середовище водночас відображає, яку цінність воно надає людині, як поводиться з її гідністю, як розуміє її зростання і чи сприймає її лише як майбутнього випускника, чи як особистість у процесі становлення.

Педагогіка, яка втрачає людський вимір, може бути адміністративно точною, організаційно функціональною і формально успішною, однак попри це може зазнати поразки в найістотнішому, оскільки здатна виховувати людей, які знають фахові поняття, виконують вимоги й опановують процедури, але не вміють запитувати про сенс, не розпізнають маніпуляцію, не витримують невизначеності, не здатні вести діалог і залишаються безпорадними в ситуаціях, коли потрібне моральне судження. Сучасна доба водночас показує, що найбільша суспільна криза може виникати не лише з браку інформації, а й із нездатності розрізняти між інформацією і пізнанням, між думкою і правдою, між образом і реальністю, між шумом публічного простору й реальною людською болючістю, яка часто залишається поза увагою.

Варто зазначити, що глобальні виклики XXI століття не є лише економічними, безпековими, технологічними, екологічними або політичними, адже в їхньому центрі перебуває людина, її вразливість, її взаємини, її здатність довіряти, її психологічна стійкість і її готовність нести відповідальність за світ, який вона співтворить. Наростання невизначеності, поляризація публічного простору, ослаблення довіри до інституцій, втома від постійних криз, тиск результативності й прискорення життєвого темпу створюють ситуацію, у якій багато людей почуваються перевантаженими, самотніми й внутрішньо неукоріненими. Публічна дискусія часто керується скороченням, образом, вигуком, конфліктом і миттєвою емоцією, тоді як справжні проблеми зазвичай є тихішими, довготривалішими та потребуючими підвищеної уваги.

До проблем, які не можна вирішити за допомогою вражаючих образів чи гучних гасел, належать самотність, тривога, втрата сенсу, психологічне виснаження, ослаблення родинних і громадських зв'язків, соціальні нерівності, вразливість дітей і молоді, нездатність слухати інший досвід і поступове притуплення чутливості до страждання інших. Освіта, яка прагне бути відповіддю на потреби сучасного суспільства, має вести людину не лише до роботи з інформацією, а й до захисту власної уваги, оскільки увага є не тільки пізнавальною здатністю, а й етичною категорією. Тому, чому людина приділяє увагу, вона надає значення, і якщо її увага тривало відволікається на поверхові конфлікти, страх, сенсацію і хибні нагальності, суспільство поступово втрачає здатність зосереджуватися на тому, що справді загрожує людській гідності та якості спільного життя.

Гуманістично орієнтована педагогіка в цьому сенсі має вести людину до пильності, яка не означає загальної недовіри, підозріливості чи відкидання світу, а передбачає здатність зупинитися, мислити, перевіряти, шукати взаємозв'язки, розпізнава-

ти маніпулятивні спрощення і водночас берегти в собі чутливість до іншої людини. Критичне мислення в такому розумінні не можна ототожнювати з цинізмом, інтелектуальною зверхністю або автоматичною незгодою, оскільки справді критично мисляча людина здатна розрізняти якість доказів, розуміти контекст, приймати складність, коригувати власну думку і залишатися відкритою до істини навіть тоді, коли вона порушує її попередні впевненості. Освіта не має навчати людину лише того, що саме думати, а передусім того, як мислити, як поводитися з інформацією, як розуміти інших і як нести відповідальність за наслідки власних дій.

Досвід України надає роздумам про людяність особливої глибини й нагальності, оскільки в просторі, позначеному болем, втратою, невизначеністю і боротьбою за гідність життя, академічні поняття звучать зовсім інакше, ніж у безпечному середовищі, віддаленому від страждання. Слова як стійкість, солідарність, довіра, сенс, травма, надія та освіта тут не є абстрактними категоріями, а стосуються конкретних людських облич, родин, студентів, педагогів і спільнот, які змушені справлятися з тягарем досвідів, що жодне суспільство не повинно приймати як належне. Саме в такому контексті виявляється, що людяність не є сентиментальним висловом і не є урочистим поняттям для конференційної промови, а є здатністю не втратити людину з поля зору навіть тоді, коли світ стає жорстким, гучним і болісним.

Психологія нагадує, що людина потребує не лише фізичної безпеки, а й взаємної, емоційної та екзистенційної опори, оскільки їй необхідно знати, що її життя має цінність, що її голос може бути почутий, що її біль не буде знецінений і що її страждання не буде перетворене лише на статистичний показник, політичний аргумент або віддалений медійний образ. Педагогіка продовжує цю думку власною відповідальністю, адже освітня інституція може бути місцем відновлення довіри, порядку, сенсу і спрямованості в майбутнє. Тому заклад вищої освіти повинен бути не лише інституцією, яка передає професійні знання, а й простором, де людина вчиться вірити, що розум має сенс, діалог має цінність, правдивість має вагу, а людська гідність не може бути предметом торгу.

Гуманістична освіта має фундаментальне значення також для сфери психічного здоров'я, оскільки молоді люди й дорослі студенти входять в освітній процес у добу наростання психологічного навантаження, тривоги щодо майбутнього, тиску результативності й відчуття, що вони мусять бути постійно доступними, успішними, гнучкими й сильними. Тривалий тиск такого типу може призводити до виснаження, відчуження, резигнації та втрати внутрішньої опори, а тому освіта, яка ігнорує цю реальність, несвідомо сприяє поглибленню проблеми. Освіта, яка розуміє цю реальність, може діяти профілактично й підтримувально, не як заміна професійної психологічної чи терапевтичної допомоги, а як середовище, що розвиває безпеку у взаєминах, смислову наповненість, адекватні вимоги, стабільність і здоровий розвиток особистості.

Важливу роль у цьому контексті відіграє питання цінностей, оскільки сучасне суспільство часто наголошує на компетентностях, мобільності, інноваціях, ефективності й конкурентоспроможності, тоді як ціннісне укорінення нерідко залишається в невизначеній і недостатньо зобов'язувальній площині. Без цінностей освіта може стати лише інструментом пристосування, і саме тому гуманістична традиція нагадує, що справжня освіта має вести людину до відповідальності, справедливості, поваги, солідарності, правдивості й здатності служити. Цінності при цьому не можуть передаватися лише як порожні гасла, адже повага не викладається через визначення, а формується через спосіб комунікації, гідність не передається декларацією, а виявляється у ставленні до людини, відповідальність не виникає з проголошення, а народжується з досвіду, що людська дія справді має значення.

З перспективи закордонної філії закладу вищої освіти гуманістична освіта набуває також виразного міжнародного виміру, оскільки академічна діяльність у закордонному середовищі природно виходить за межі однієї освітньої системи, одного культурного досвіду й однієї суспільної перспективи. У такому просторі зустрічаються різні професійні традиції, життєві досвіди, ціннісні рамки й історичні рани, і якщо така співпраця має бути справді змістовною, її не можна розуміти лише адміністративно або інституційно. Закордонна філія закладу вищої освіти має бути мостом між людьми, культурами й досвідами, оскільки її місія полягає не лише в організації навчання, а й у створенні простору для діалогу, порозуміння, обміну професійністю та взаємної людської підтримки.

Заклад вищої освіти в сучасному світі має виняткову відповідальність, оскільки готує не лише фахівців для ринку праці, а й громадян, батьків, колег, партнерів, творців взаємин і носіїв певної культури поведінки. Ринок праці, безперечно, є важливим, однак людину не можна зводити до робочої сили, одиниці продуктивності або пункту в інституційній статистиці. Академічна освіта тому має розвивати не лише професійні компетентності, а й здатність до діалогу, моральну уяву, соціальну чутливість, розуміння вразливості та готовність відповідально ухвалювати рішення навіть у ситуаціях, які не мають простих відповідей. Заклад вищої освіти, який так розуміє свою місію, не є фабрикою дипломів, а є простором культивування особистості й служіння суспільству.

Професійність не послаблюється людяністю, а навпаки поглиблюється, адже педагогіка без психології особистості залишається неповною, а психологія без педагогічної відповідальності може залишитися лише на рівні опису проблем, не пропонуючи шляху до розвитку. Гуманістична освіта поєднує обидві перспективи й нагадує, що людина навчається найглибше тоді, коли розуміє сенс того, що пізнає, коли почувається шанованою і коли може співвідносити нові знання з реальним життям. Справжня професійність тому впізнається не за кількістю використаних понять, а за здатністю точно назвати реальність і водночас не втратити чутливості до людини, якої ця реальність стосується.

У добу інформаційного перевантаження необхідно розвивати також епістемічну відповідальність, тобто відповідальність за спосіб, у який ми пізнаємо, перевіряємо, інтерпретуємо й поширюємо інформацію. Йдеться не лише про медійну грамотність у технічному сенсі, а про глибшу здатність не приймати реальність механічно, не піддаватися першому враженню, не коритися тиску групи й не переймати чужу інтерпретацію лише тому, що вона гучна, емоційно сильна або часто повторювана. Сучасна людина має бути здатна до розрізнення між інформацією і мудрістю, між реакцією і судженням, між думкою і пізнанням, між образом і реальністю, оскільки людина, яка не вміє розрізняти, може дуже легко бути спрямована туди, куди за умов глибшого розуміння ніколи б не пішла.

Значна частина сучасного публічного простору побудована на швидкості, оскільки суспільство вимагає швидких реакцій, швидких оцінок, швидкого поширення, швидкого засудження і швидкого забуття. Людяність, однак, потребує часу, слухання, терпіння і готовності бодай частково увійти в досвід іншої людини. Педагогіка, яка прагне бути гуманістичною, має захищати саме цей простір повільнішого й глибшого розуміння, оскільки студенти повинні вчитися, що не кожне питання має миттєву відповідь, не кожне страждання можна швидко пояснити, не кожну людину можна зрозуміти за однією інформацією і не кожну проблему можна розв'язати технічною процедурою. Здатність залишатися зі складністю є однією з ознак зрілої особистості.

Людяність в освіті, однак, не означає відсутності вимог, адже гуманістичний підхід не є зручним виправданням усього, зниженням професійних стандартів або нерішучістю. Справжня людяність поєднує вимогу з повагою, професійність із чутливістю, відповідальність із розумінням. Студент потребує підтримки, але також проводу, потребує поваги, але також чітких меж, потребує безпечного середовища, але також складних питань, які ведуть його до зростання. Справжня людяність у педагогіці тому має внутрішню твердість, оскільки здатна бути вимогливою без приниження, правдивою без жорстокості й чутливою без втрати професійного рівня.

Конференція, присвячена гуманістичним аспектам освіти й розвитку суспільства, не повинна бути лише черговою академічною зустріччю, на якій прозвучать коректні формулювання та професійно прийнятні позиції. Сенс такого зібрання полягає в тому, що воно може стати простором справжньої розмови про людину, освіту, гідність, відповідальність і майбутнє суспільства. Академічна мова має свою цінність, якщо вона уточнює мислення, однак втрачає її тоді, коли приховує реальність, віддаляється від життя і замінює людське розуміння порожньою термінологією. Сучасній добі потрібно не менше професійності, а професійність, яка не боїться людяності, наука, яка не втрачає совісті, і педагогіка, яка знає, що за кожною освітньою системою стоїть конкретна людина зі своєю гідністю, болем, надією і майбутнім.

Нагальність сучасної ситуації полягає в тому, що суспільство дуже швидко може звикнути до шуму й перестати чути істотне. Може звикнути до образів страждання, до поділу людей, до мови ворожості, до втрати довіри й до того, що молоді люди зростають у світі, який пропонує їм багато можливостей, але мало впевненості й сенсу. Освіта має бути місцем, де таке притуплення порушується, адже саме в освіті людина може знову вчитися, що правда не тотожна гучності, цінність людини не визначається результативністю, страждання інших не є віддаленим образом, а відповідальність не можна перекласти на когось іншого.

Майбутнє суспільства залежатиме не лише від того, які технології ми зможемо створити, які стратегії зможемо сформулювати і які інституції зможемо керувати, оскільки не менш важливим буде те, чи зможемо ми виховувати людей, які не втратять здатності до співчуття, правдивості й мужності. Технологічно розвинене суспільство без людяності може бути ефективним, але не буде безпечним, економічно успішне суспільство без солідарності може бути багатим, але не буде справедливим, інформаційно поєднане суспільство без здатності розрізняти може бути швидким, але не буде мудрим, а освічене суспільство без характеру може бути продуктивним, але не буде справді людяним.

Гуманістична освіта не є поверненням у минуле і не є відмовою від сучасності, а є нагальною вимогою, щоб людина не зникла посеред систем, даних, результатів і образів. Сенс освіти полягає не лише в тому, щоб підготувати людину до праці, а й у тому, щоб підготувати її до життя, не лише до успіху, а й до відповідальності, не лише до конкуренції, а й до співпраці, не лише до результативності, а й до служіння, не лише до адаптації, а й до здатності розпізнати, що певна дія, певний порядок або певний спосіб поводження з людиною є нелюдяним, несправедливим або неправдивим.

Людяність у цьому сенсі є найвищим завданням освіти, оскільки вимагає мужності не спрощувати людину, не уникати болю й не піддаватися зручному цинізму. Вимагає педагогів, які здатні поєднати професійність із характером, вимагає закладів вищої освіти, які розумітимуть освіту як служіння суспільству, і вимагає академічної співпраці, яка будуватиме мости між народами, досвідами й людьми. У добу невизначеності найвиразніше виявляється, що людяність не є слабкістю, а є силою, яка не дозволяє людині стати байдужою, грубою і внутрішньо порожньою. Освіта,

яка захищає, розвиває і передає цю людяність далі, стає однією з найважливіших надій сучасного суспільства, оскільки може формувати особистостей, які не заплющать очі перед глобальними викликами, не дозволять відвести себе від суттєвого і будуть здатні захищати людську гідність навіть у добу, коли легше прийняти шум замість розуміння.

О. П. МАЗУРКЕВИЧ
канд. культурології, доцент,
Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва

КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ТА СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ XXI СТОЛІТТЯ

Сучасний етап розвитку людства характеризується масштабними глобальними трансформаціями, які охоплюють економічну, політичну, соціальну та культурну сфери життя. XXI століття стало періодом стрімкого розвитку інформаційних технологій, глобалізації, інтеграційних процесів, цифровізації суспільства, а також виникнення нових викликів, серед яких воєнні конфлікти, екологічні кризи, соціальна нерівність, духовна криза та проблема збереження національної ідентичності. У таких умовах культура виступає одним із ключових чинників розвитку особистості та суспільства, оскільки саме вона формує систему цінностей, моральні орієнтири, світогляд людини та забезпечує духовну єдність нації [1].

Культура є важливою складовою суспільного життя, яка охоплює матеріальні й духовні надбання людства, систему норм, традицій, звичаїв, мови, мистецтва, освіти та способу життя. Саме через культуру відбувається передача соціального досвіду від покоління до покоління, формується національна самосвідомість і духовний розвиток особистості. У сучасному глобалізованому світі культура стає не лише засобом самовираження, а й механізмом адаптації людини до швидких суспільних змін [2].

Одним із найбільших викликів XXI століття є глобалізація, яка суттєво впливає на культурний розвиток суспільства. Глобалізаційні процеси сприяють активному культурному обміну між народами, поширенню світових культурних цінностей, розвитку міжнародної співпраці та інтеграції. Завдяки сучасним засобам комунікації люди отримали можливість швидко обмінюватися інформацією, знайомитися з культурними традиціями інших народів, брати участь у міжнародних освітніх і мистецьких проєктах. Водночас глобалізація створює загрозу культурної уніфікації, коли масова культура витісняє національні традиції та послаблює духовну самобутність окремих народів [3].

Особливу роль у сучасному суспільстві відіграє інформаційна культура. Розвиток цифрових технологій, соціальних мереж та інтернет-комунікацій значно змінив спосіб життя людини, її мислення та культурні потреби. Сучасна особистість постійно перебуває в інформаційному просторі, де формуються нові цінності, моделі поведінки та способи взаємодії. З одного боку, цифровізація відкриває широкі можливості для доступу до освіти, науки, мистецтва та культурної спадщини людства.

Онлайн-бібліотеки, віртуальні музеї, освітні платформи та цифрові архіви забезпечують доступність культурних ресурсів для мільйонів людей [4].

З іншого боку, надмірна залежність від цифрового середовища може негативно впливати на духовний розвиток особистості. Серед основних проблем сучасності дослідники виокремлюють інформаційне перевантаження, поширення маніпулятивного контенту, зниження рівня критичного мислення, залежність від соціальних мереж та втрату навичок живого спілкування. У молодого покоління нерідко формується поверхневе сприйняття інформації, що ускладнює глибоке осмислення культурних і духовних цінностей [5]. Саме тому важливим завданням сучасної освіти є формування інформаційної культури, медіаграмотності та критичного мислення.

Культура безпосередньо впливає на процес формування особистості. Саме в культурному середовищі людина засвоює моральні норми, соціальні цінності, національні традиції та принципи поведінки. Культурний розвиток особистості передбачає не лише накопичення знань, а й формування духовності, естетичного смаку, творчих здібностей та соціальної відповідальності. У сучасному світі особистість повинна бути здатною до міжкультурного діалогу, толерантності та взаємоповаги, оскільки глобалізація посилює контакти між представниками різних культур і релігій [2].

Особливого значення набуває роль освіти як основного механізму культурного розвитку суспільства. Освіта не лише забезпечує передачу знань і професійних навичок, а й формує світогляд людини, її громадянську позицію та моральні принципи. Сучасна система освіти повинна бути орієнтована на розвиток творчої, духовно багатої та соціально активної особистості, здатної адаптуватися до змін глобалізованого світу [6]. Важливим завданням є поєднання інноваційних технологій навчання з вихованням національних і загальнолюдських цінностей.

В умовах сучасних глобальних криз особливу роль відіграє національна культура. Для України питання збереження культурної спадщини, мови, історичної пам'яті та національної ідентичності є надзвичайно актуальними. Воєнні події та соціально-політичні виклики посилюють потребу у зміцненні духовної єдності суспільства. Українська культура виступає важливим чинником консолідації нації, підтримки морального духу населення та формування патріотичної свідомості [7].

Мистецтво, література, музика, театр і народні традиції сприяють збереженню історичної пам'яті народу та формуванню національної самосвідомості. Особливо важливу роль у цьому процесі відіграє українська мова як основа духовної культури нації. Саме через мову людина засвоює культурні цінності, традиції та світогляд свого народу. Збереження та розвиток української мови є необхідною умовою зміцнення культурної незалежності держави [7].

Крім того, сучасні глобальні виклики актуалізують проблему духовної кризи суспільства. Матеріальні цінності дедалі частіше переважають над моральними й гуманістичними принципами, що призводить до зростання агресії, соціальної байдужості та втрати духовних орієнтирів. Саме культура здатна забезпечити духовне відродження суспільства, формування гуманізму, моральності та соціальної відповідальності. Через мистецтво, освіту, науку та культурну діяльність суспільство зберігає свою духовну основу та здатність до саморозвитку [3].

Важливим напрямом розвитку сучасного суспільства є міжкультурний діалог. У глобалізованому світі взаємодія різних культур стає необхідною умовою мирного співіснування народів. Міжкультурна комунікація сприяє взаєморозумінню, толерантності та подоланню стереотипів. Разом із тим важливо зберігати баланс між відкритістю до світової культури та збереженням власної національної самобутності [5].

Отже, культурні аспекти розвитку особистості та суспільства в умовах глобальних викликів XXI століття мають визначальне значення для майбутнього людства. Культура формує духовний потенціал людини, забезпечує збереження національної ідентичності, сприяє соціальній стабільності та розвитку демократичного суспільства. У сучасних умовах особливо важливо підтримувати розвиток освіти, мистецтва, науки, культурної політики та національних традицій, адже саме культура є основою духовної стійкості суспільства та гармонійного розвитку особистості.

Джерела

1. *Грищенко О. А.* Культура і глобалізація: сучасний вимір. Київ : НІСД, 2020. 256 с.
2. *Андрущенко В. П.* Філософія освіти XXI століття: пошук пріоритетів. Київ : Знання України, 2019. 312 с.
3. *Кастельс М.* Інформаційна епоха: економіка, суспільство і культура. Київ : Основи, 2018. 608 с.
4. *Тоффлер Е.* Третя хвиля. Київ : Всесвіт, 2017. 480 с.
5. *Бауман З.* Глобалізація. Наслідки для людини і суспільства. Київ : Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2018. 220 с.
6. *Кремень В. Г.* Освіта і наука України в умовах глобальних викликів. Київ : Грамота, 2021. 400 с.
7. *Дзюба І. М.* Культура, мова та національна ідентичність. Київ : Либідь, 2019. 288 с.

Є. О. ЩЕНКО

канд. філол. наук, доцент кафедри іноземної філології та перекладу
Навчально-наукового інституту психології і соціальних наук МАУП
orcid.org/0000-0002-5701-7829
Researcher ID: IZE-5303-2023
Scopus Author ID: 57223041672

ПОЛІТИЧНИЙ ДИСКУРС В УКРАЇНСЬКІЙ ЛІТЕРАТУРІ XX СТОЛІТТЯ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ПРОЦЕСІВ

Анотація. У тезах розглянуто політичний дискурс української літератури XX століття як складну систему художніх, історико-культурних, психологічних і геополітичних смислів. У центрі уваги перебуває двоколійність українського літературного процесу після поразки Української революції 1917–1921 років: материкова література, що формувалася під тиском радянської цензури й тоталітарної нормативності, та еміграційна література, яка зберігала державницьку перспективу й розробляла альтернативну політичну мову. Окреслено роль Миколи Хвильового, Володимира Винниченка, Євгена Маланюка, Юрія Липи, Василя Стуса та Ліни Костенко в осмисленні проблем свободи, пам'яті, травми, мови, національної ідентичності й морального вибору. Український матеріал уведено в ширший європейський контекст через зіставлення з романтичною традицією, літературою катастрофи та геополітичними концепціями Центрально-Східної Європи. Особливу увагу приділено тому, як літе-

ратура перетворює політичне насильство на предмет етичного свідчення, а історичну травму — на чинник культурного самопізнання й політичної суб'єктності.

Ключові слова: українська література XX століття, політичний дискурс, модернізм, еміграційна література, історична пам'ять, травма, геополітика, Василь Стус.

Abstract. The paper examines the political discourse of twentieth-century Ukrainian literature as a complex system of artistic, historical-cultural, psychological, and geopolitical meanings. The study focuses on the dual trajectory of Ukrainian literary development after the defeat of the Ukrainian Revolution of 1917-1921: mainland literature, shaped under Soviet censorship and totalitarian ideological pressure, and émigré literature, which preserved a state-oriented perspective and developed an alternative political language. Particular attention is paid to Mykola Khvylovyi, Volodymyr Vynnychenko, Yevhen Malaniuk, Yurii Lypa, Vasyl Stus, and Lina Kostenko as authors whose works articulate the problems of freedom, memory, trauma, language, national identity, and moral choice. Ukrainian literature is considered within a broader European framework through its connections with Romanticism, the literature of catastrophe, and the geopolitical thought of Central and Eastern Europe. The paper argues that literature does not merely reflect political history but transforms violence into ethical testimony and historical trauma into a source of cultural self-knowledge and political subjectivity.

Keywords: twentieth-century Ukrainian literature, political discourse, modernism, émigré literature, historical memory, trauma, geopolitics, Vasyl Stus.

Основний текст

Розгляд політичного дискурсу в українській літературі XX століття доцільно розпочинати з 1920-х років, коли після поразки Української революції 1917–1921 років культура опинилася в ситуації подвійного тиску: з одного боку — потреби модернізації й входження до європейського інтелектуального простору, з іншого — наростання імперського та тоталітарного контролю. Література в цій ситуації мусила відповідати не лише на естетичні, а й на політичні, психологічні та геополітичні виклики: питання державності, мови, пам'яті, колоніальної залежності, морального вибору й здатності культури протистояти катастрофі.

Політичний дискурс у літературі не варто зводити до прямої розмови про владу, партії чи ідеологію. Значно продуктивніше розуміти його як спосіб художнього осмислення взаємин особистості й держави, митця й режиму, народу й імперії, мови й ідентичності, пам'яті й забуття. Саме тому українська література XX століття належить до ширшого європейського процесу, у якому письменники намагалися осмислити досвід революцій, воєн, тоталітаризму, еміграції та кризи гуманістичних цінностей [6, с. 21–39].

Від 1920-х років особливо виразною стає двоколійність українського літературного процесу. Ідеться про співіснування двох взаємопов'язаних, але різних ліній розвитку: материкової літератури, що творилася на українських землях у межах радянської системи, та еміграційної літератури, яка формувалася поза межами радянської України — у Польщі, Чехословаччині, Німеччині, Франції, а згодом у Північній Америці. Ця двоколійність не була лише географічною. Вона означала два різні режими мовлення: цензурований і відносно вільний, підрадянський і державницький, ідеологічно контрольований і полемічно відкритий.

Материкова література 1920-х років пережила потужне модерністське піднесення, пізніше назване "Розстріляним відродженням". Це була доба літературних угруповань, урбаністичної прози, нової драматургії, авангардних експериментів і гострих дискусій про майбутній напрям української культури. Українські письменники намагалися подолати провінційність і заявити про літературу як про самостійну мо-

дерну систему, здатну вести діалог із Європою не в режимі наслідування, а в режимі рівноправної участі [8, с. 57–73].

Однією з ключових постатей цієї доби був Микола Хвильовий. Його формула "Геть від Москви! Дайош Європу!" не вичерпується політичним гаслом; передусім це культурологічна програма виходу з імперської залежності. У новелі "Я (Романтика)" революційна ідеологія входить у саму психіку героя, деформуючи моральну здатність до співчуття: абстрактна доктрина виявляється сильнішою за синівську любов, а політична віра перетворюється на механізм внутрішнього саморуйнування [9, с. 112–118].

Психологічний вимір політичного особливо важливий і для розуміння Володимира Винниченка. Його "Щоденник" дає змогу бачити літературу як простір самоспостереження, морального експерименту й аналізу мотивацій людини. Винниченко постійно повертається до конфлікту між ідеєю та життям, суспільним обов'язком і приватним "я", політичним вибором і потребою особистісної цілісності. Навіть оповідання "Федько-халамидник", яке часто сприймають як текст про дитинство й соціальну нерівність, розкриває ширшу проблему: дитина, позбавлена безумовного прийняття, змушена виборювати увагу через ризик, протест або самопожертву [10, с. 44–51].

Отже, українська література від 1920-х років дедалі активніше ставить питання не тільки про долю нації, а й про стан людини всередині історії. Політичне насильство, колоніальна залежність, соціальна нерівність, репресивне виховання та мовна травма постають у ній як чинники, що змінюють внутрішній світ особистості. Саме в цій площині літературознавчий аналіз природно зближується з психологічним і культурно-антропологічним підходами.

Еміграційна лінія українського процесу особливо виразно представлена в есеїстиці Євгена Маланюка. У його працях "Книга спостережень", "Нариси з історії нашої культури" та "Малоросійство" література осмислюється як форма історичної волі й духовної дисципліни. Маланюк прагнув пояснити не лише зовнішні причини українських поразок, а й внутрішні психологічні чинники: пасивність, комплекс меншовартості, слабкість державницької еліти. Тому політичний дискурс літератури для нього нерозривний із проблемою характеру нації [11, с. 86–102].

Поруч із Маланюком важливо поставити Юрія Липу, автора праць "Призначення України", "Чорноморська доктрина" та "Розподіл Росії". Липа запропонував геополітичне бачення України як держави, що не повинна залишатися периферією Росії, а має усвідомити свою роль у чорноморському просторі та на осі Південь – Північ. На відміну від імперської логіки, яка бачила Україну як прикордоння або ресурсну зону, Липа трактував її як самостійний історико-геополітичний організм із власним призначенням [12, с. 31–49].

Цю ідею можна зіставити з концепцією Гелфорда Макіндера про Хартленд, викладеною у статті "The Geographical Pivot of History". Макіндерова оптика показує Східну Європу не як периферію, а як простір вирішального історичного змагання між імперськими силами [15, с. 421–437]. Українська інтерпретація, представлена Липою, зміщує акцент: Україна не має бути лише об'єктом боротьби за простір, вона повинна виступати суб'єктом власної стратегії.

Саме тут література й політична думка зближуються найтісніше. Боротьба за територію завжди виявляється також боротьбою за мову, історичну пам'ять, образ минулого, систему виховання і право називати себе самостійною культурою. Через це політичний дискурс у літературі часто розгортається не у формі програмної декларації, а через конфлікт голосів, пам'ятей, родинних історій, травм і символічних карт.

Окремим виміром є польсько-українське питання. Воно не обмежується політичною історією конфліктів, а проходить крізь літературу як система взаємних образів, стереотипів, симпатій, травм і спроб порозуміння. Образ Богдана Хмельницького в романі Ліни Костенко "Маруся Чурай" і в романі Генрика Сенкевича "Вогнем і мечем" демонструє, як один історичний діяч може бути символом визволення або символом катастрофи залежно від національної оптики. Література тут не лише відтворює пам'ять, а й моделює рамки політичного бачення минулого [13, с. 154–171].

Європейський контекст політичного дискурсу неможливо зрозуміти без теми катастрофи. Досвід XX століття змусив літературу взяти на себе функцію свідчення там, де політична влада намагалася перетворити жертви на статистику або змусити суспільство мовчати. У цьому сенсі концепція "кривавих земель" Тімоті Снайдера є важливою для українського матеріалу: Україна опинилася в центрі простору, де масове насильство було результатом цілеспрямованих політик двох тоталітарних режимів [14, с. 17–35].

Особливо виразно цю проблему репрезентує поезія Василя Стуса. У його текстах смерть не є лише фінальною межею існування; вона часто набуває парадоксальної форми духовної присутності, етичної напруги й внутрішньої свободи. Саме тому поняття "віталізації смерті" дає змогу прочитати Стуса не лише як поета мучеництва, а як автора, у якого досвід смерті перетворюється на форму опору знеособленню [1, с. 69–76]. У цій перспективі Стусова поезія стає одним із найсильніших виявів політичної антропології української літератури XX століття.

Подібну функцію виконує "Пастораль XX сторіччя" Ліни Костенко. Уже сама назва містить трагічний парадокс: пастораль традиційно асоціюється з мирним сільським простором, природою і гармонією, однак XX століття руйнує цю ідилію вибухом воєнного насильства. Поезія Костенко особливо гостро звучить у контексті сучасної російсько-української війни: війна не завершується в момент припинення бою, вона залишається в землі, пам'яті, тілах, дитячому досвіді й психологічних травмах [13, с. 219–224].

Сучасний воєнний досвід потребує також психологічної оптики. Дослідження соціальних змін у Європі внаслідок російської війни проти України засвідчують, що війна трансформує не лише політичні інститути, а й соціальні статуси, комунікативні практики та уявлення про безпеку [2, с. 38–49]. У свою чергу, праці про емоційний інтелект військових лідерів показують, що в кризовий час здатність до емоційної регуляції, стресостійкість і готовність до відповідального ризику стають чинниками ефективного рішення [3]. Такі висновки важливі і для літературознавчого прочитання воєнної культури: література фіксує не тільки події, а й механізми людського витримування катастрофи.

У цьому ж контексті важливо врахувати освітній вимір війни. Досвід дистанційного навчання у вищій школі в умовах воєнного стану показав, що війна змінює мотивацію студентів, комунікативний клімат і форми соціалізації [4, с. 348–364]. Для літератури ця проблема не є зовнішньою: школа, університет, мова викладання й культурний канон є інструментами формування політичної нації. Тому тема виховання, присутня ще у творах XIX століття, у XX і XXI століттях набуває нового значення як частина боротьби за культурну тяглість.

Психологічний аспект культурної травми можна доповнити й ширшим розумінням емоційної сфери людини. Дослідження впливу психотропних речовин на розвиток емоційного інтелекту наголошують, що емоційна стабільність і здатність до саморегуляції істотно визначають поведінку особистості в умовах залежності, кризи або дезадаптації [5, с. 593–602]. Для гуманітарного аналізу це важливо тому, що літерату-

ра XX століття часто працює саме з межовими станами: страхом, виною, самотністю, розривом і втратою здатності до довіри.

Для наукового осмислення означеної проблематики продуктивними залишаються підходи Соломії Павличко, Тамари Гундорової та Віри Агеєвої. Павличко показала український модернізм як повноцінне європейське явище, що відкриває шлях до аналізу тілесності, психології, інтелектуальної свободи й кризи традиційних моделей культури [6, с. 83–119]. Гундорова запропонувала інструменти для прочитання української літератури як культури травми, переходу й постколоніального самовизначення [7, с. 9–27]. Агеєва, у свою чергу, послідовно розглядає українську літературу як простір модернізації, інтелектуального експерименту й боротьби за суб'єктність [8, с. 121–146].

Висновки. Отже, політичний дискурс української літератури XX століття — це не лише тема влади або ідеології. Це система питань про свободу, мову, пам'ять, виховання, психологічну травму, національну ідентичність, геополітичне становище України та її місце в Європі. Починаючи з 1920-х років, українська література розвивається як двоколійний процес: материковий і еміграційний. Перша лінія мусила вести боротьбу з цензурою, репресіями та соцреалістичною нормативністю; друга зберігала державницьку думку, аналізувала причини поразок і формувала альтернативну політичну уяву.

У європейському контексті українська література постає як література модернізації, спротиву й пам'яті. Вона перегукується з романтичною традицією у розумінні виховання й національної культури, з літературою катастрофи — у моделі етичного свідчення, з геополітичною думкою — у питанні про суб'єктність Центрально-Східної Європи, а з психологічними студіями — в аналізі травми, стресу й межового досвіду. Сучасна російсько-українська війна надає цим текстам нової актуальності: вони читаються не як віддалена історія, а як частина тривалого змагання за українську політичну, культурну й екзистенційну суб'єктність.

Джерела

1. *Іщенко Є.* Віталізація смерті в поезії Василя Стуса. *Слово і Час*. 2019. № 11. С. 69–76.
2. *Kovtunyk I., Ishchenko Y., Yuvsechko Y., Tychyna V., Datso T.* Social Changes that Occurred on the European Continent Due to the War in Ukraine, Lessons Learned or History Repeating? *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*. 2023. Vol. 82. P. 38–49. DOI: 10.33788/rcis.82.3.
3. *Ishchenko Y., Yevchenko I., Masliuk A., Myronets S., Potapchuk Y.* El impacto de la inteligencia emocional de los líderes militares en la gestión de crisis en tiempos de guerra. *Revista Cubana de Medicina Militar*. 2024. Vol. 53, № 2. e024043640.
4. *Ishchenko Y., Vdovenko O., Nych T., Moroz-Rekotova L., Arystova L.* Effectiveness of Distance Learning in Higher Educational Institutions under Martial Law. *Apuntes Universitarios*. 2023. Vol. 13, № 1. P. 348–364. DOI: 10.17162/au.v13i1.1332.
5. *Zhylin M., Mendelo V., Makarenko S., Samara O., Ishchenko Y.* Peculiarities of the Impact of Psychotropic Substances on the Development of Emotional Intelligence of Drug Addicts. *Universal Journal of Public Health*. 2023. Vol. 11, № 5. P. 593-602. DOI: 10.13189/ujph.2023.110507.
6. *Павличко С.* Дискурс модернізму в українській літературі. Київ: Либідь, 1999.
7. *Гундорова Т.* Транзитна культура. Симптоми постколоніальної травми. Київ: Грані-Т, 2013.
8. *Агеєва В.* Апологія модерну: обрис XX віку. Київ: Грані-Т, 2011.
9. *Хвильовий М.* Я (Романтика); публіцистика літературної дискусії 1925–1928 років.
10. *Винниченко В.* Щоденник; Федько-халамидник.
11. *Маланюк Є.* Книга спостережень; Нариси з історії нашої культури; Малоросійство.
12. *Липа Ю.* Призначення України; Чорноморська доктрина; Розподіл Росії.
13. *Костенко Л.* Маруся Чурай; Пастораль XX сторіччя.

14. *Снайдер Т.* Криваві землі: Європа між Гітлером і Сталіним. Київ: Грані-Т, 2011.
15. *Mackinder H. J.* The Geographical Pivot of History. *The Geographical Journal.* 1904. Vol. 23, № 4. P. 421–437.

Н. Д. ПАЛЬМ
канд. філос. наук, доцент,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТНІХ ЦІННОСТЕЙ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ПРОТИ ЧИТАННЯ

XXI століття ознаменоване стрімкою цифровізацією, яка змінила не лише канали комунікації, а й культурні системи, в межах яких функціонує література.

Ці процеси змінюють і саму структуру навчання та порушують низку питань. Можливо, ми просто продовжуємо відтворювати застарілу модель підготовки фахівців, орієнтовану на світ, який уже перестав існувати?

У цьому ракурсі особливий інтерес становить питання, чи справді книга втрачає статус особливого культурного досвіду? Чому сучасний читач дедалі гірше витримує довгий текст і чи можна вважати ШІ лише черговим інструментом спрощення?

Слід визнати, що сьогодні літературний текст став радикально доступнішим, ніж був ще кілька десятиліть тому, і це саме по собі руйнує стару модель авторитетності. Чим простіше отримати доступ до тексту, тим менше потрібно зусиль, які раніше були необхідні для самого наближення до тексту, а разом із цим зникає й особливий ореол значущості.

Відбулося загальне падіння авторитетів, що зачепило не лише літературний канон, а й науку та інші сфери культури, де цей канон визначали фігури безумовної довіри. Література втратила колишній статус: зникла не просто любов до читання, а й сама соціальна конструкція, у якій книга була замінником свободи.

У наші дні, наприклад, дуже показовим є досвід коротких викладів, переказів, які виходять із цілком зрозумілого і навіть культурно виправданого бажання зберегти головне, перенести в майбутнє бодай якесь змістове ядро великого тексту. Але саме тут і починається проблема, адже короткий переказ неминуче спрощує те, що в літературі принципово не зводиться до фабули чи набору тез.

У літературі це особливо помітно, тому що великий текст живе не лише тим, що в ньому відбувається, а й тим, як він вбудований у мову та епоху. Коли ми намагаємося звести роман до двох слів, ми втрачаємо не другорядні деталі, а форму досвіду, заради якої цей роман і був написаний. Сюжет можна переказати швидко, але література ніколи не існувала лише на рівні сюжету - вона існує на рівні повільного проживання чужого мовлення і чужого часу.

Одним із наслідків цього зсуву часто називають фрагментоване читання. З опитування першокурсників про те, які книги вони прочитали за останні роки, з'ясувалося, що навіть майбутнім філологам дедалі важче утримувати в пам'яті власний читацький досвід. Для багатьох головною по-справжньому прочитаною книгою залишався "Гаррі Поттер": у молодих людей, як і раніше, є віра в диво і є зв'язок цього дива з лі-

тературою. Але далі виявилось дещо більш тривожне. Захопливу історію, побудовану як сильний сюжет, вони ще можуть утримати в пам'яті, а от довгий, багатошаровий, не завжди одразу захопливий текст — роман, мемуарну книгу, складне есе — читати вже значно важче. Читач починає пасувати перед великою формою, тому що вона вимагає не просто уваги, а тривалого зусилля, готовності на певний час відмовитися від негайної винагороди. Він забуває, що було сказано сотню сторінок тому, не завжди вловлює другу тему, не розрізняє, де автор серйозний, а де іронічний [1].

Звідси виникає новий тип ставлення до літератури: не як до ландшафту, яким потрібно йти, а як до величезного магазину, де все розкладено за секціями, а ти береш лише те, що тобі зараз потрібно. Література стає емоційним ринком: сьогодні мені потрібно щось утішне, завтра — щось страшне, післязавтра — щось коротке, бо в мене мало часу й мало сил. Текст втрачає зв'язність і перетворюється на набір придатних фрагментів, а читач перестає бачити, навіщо взагалі проходити через ціле, якщо у фіналі його все одно попросять пояснити "про що це" кількома реченнями.

Звісно, існують автори, яких можна читати фрагментами. Але коли дроблення на фрагменти стає основним методом читання, а сам фрагмент — основною нормативною одиницею тексту, це змінює не лише способи споживання книжок, а й внутрішній устрій сприйняття культури загалом. Людина поступово відвикає жити всередині протяжної інтелектуальної форми.

Слід визнати, що відбувається зміна пам'яті як культурного органу. Так, наприклад, втрачається старомодна звичка вчити вірші напам'ять, а це особливий спосіб існування мови всередині людини. Люди старших поколінь іноді знали сотні віршів напам'ять, і це не вважалося якимось шкільним надлишком. Вивчений текст продовжує жити у свідомості як згорнута форма досвіду: з часом він розкривається заново, починає поєднуватися з новими життєвими обставинами, дає емоційні й когнітивні ходи, яких без нього просто не виникло б.

Сьогодні для багатьох молодих людей сама ідея тримати в пам'яті чужий текст здається безглуздою. Мовляв, навіщо витрачати на це зусилля, якщо книгу завжди можна відкрити, цитату — знайти, а вірш — миттєво вивести на екран.

На думку Кріса Скіннера, проблема тут у тому, що зовнішнє зберігання інформації не замінює внутрішньої роботи пам'яті. Коли текст не прожитий усередині мови, він не стає частиною твого мислення, не змінює твоє мовлення і не створює тих асоціативних мостів, якими приходить нове знання [3].

Очевидно, що нинішні нейромережі справді багаторазово перевершують окрему людину за обсягом опрацьовуваних текстів і швидкістю роботи з ними, але цю перевагу не варто плутати з розумінням у людському сенсі слова. Вони мають кілька фундаментальних обмежень, і перше з них — байдужість до істини. Для мовної моделі істина — не моральна і не онтологічна категорія, як для людини, а лише один із можливих типів мовленнєвої конструкції. Вона здатна продукувати нескінченні конфігурації тексту й радше нагадує машину з виробництва правдоподібності, ніж інструмент встановлення істини.

Друге обмеження — відсутність почуття гумору, якщо під гумором розуміти живе руйнування хибної ситуації. Анекдот можливий лише там, де спрацьовує інтуїція істини та хибного ходу, а також проживання жартівливої ситуації. Третє обмеження — байдужість до часу. Для моделі немає екзистенційної різниці між минулим і теперішнім, тоді як людське життя принципово часове, і тому всяка література так тісно пов'язана з пам'яттю. Саме тому нейромережа, як не дивно, особливо корисна тоді, коли ми добре розуміємо межі її нерозуміння.

Водночас, якщо потрібно швидко накидати схему доповіді й попросити модель зімітувати потрібну тему, то послуги ШІ цілком допустимі. За умови аналізу написаного — у матеріалі справді буде потрібна інформація, що дійсно допоможе заощадити час. Тобто ШІ тут виступає не як автор і не як мислитель, а як прискорювач імпровізації, як машина попереднього складання, з якою потрібно сперечатися.

Таким чином, слід визнати, що штучний інтелект має не лише руйнівний, а й продуктивний потенціал.

Один шлях роботи з нейромережею — справді конфабулятивний, коли людина просить її дописати за письменника, уявити ненаписані вірші, побудувати альтернативну літературну біографію [2]. До цього можна ставитися іронічно, але за таким жестом стоїть цікава культурна фантазія і спроба працювати з минулим як із незавершеною можливістю. Інший шлях — радше археологічний. Ти не просиш машину створювати нове замість минулого, а використовуєш її, щоб глибше увійти в епоху, розширити контекст і наблизитися до реальних текстів, яких інакше не побачив би. Тоді нейромережа виявляється навігаційним інструментом, який допомагає просуватися вглиб культурного шару.

Дуже важливий і інший приклад — реконструкція втраченого, яка повертає до життя звуки й інтонації минулого, буквально відкриваючи вікно у зниклий світ через реставрацію записів, голосів та архівних фрагментів. Коли вдається поєднати історичний аудіозапис із зображенням, знятим в інший час, ми, звісно, маємо справу не з чистою документальністю, а з реконструкцією. Але ця реконструкція здатна повернути людині відчуття реальної присутності минулого — і тоді технологія працює на боці пам'яті.

Саме тут і проходить найважливіша межа. Техніка може служити інструментом спрощення, а може — засобом входження в історичну товщу культури, якщо людина використовує її для наближення до втраченого тексту.

Таким чином, вищезазначене демонструє нам як негативні, так і позитивні аспекти використання новітніх інформаційних технологій. Негативний сценарій очевидний: якщо звичка до тривалого читання зникатиме, ми гірше будемо утримувати складні зв'язки, гірше відчуватимемо іронію, не будемо розрізняти рівні мовлення і слабше розумітимемо історичну дистанцію тексту. Це неминуче позначиться і на культурній пам'яті, тому що вона живиться тривалим внутрішнім співіснуванням із тим, що ти колись прочитав і не одразу забув.

Але можливий також інший результат. Завдяки новим інструментам людство отримало майже безпрецедентний доступ до будь-яких епох, мов і шарів культури, і, якщо користуватися цим доступом не споживацьки, а дослідницьки, він здатен розширити нашу свідомість. Можливо, на тлі колишнього й нинішнього ізоляціонізму нейромережа може стати колискою нового багатомов'я. Вона полегшує людині перехід між мовами, допомагає побачити зв'язки, на які людині раніше не вистачало ні часу, ні інструментів.

Майбутнє літератури залежить не лише від технологій, а й від того, чи погодимося ми остаточно жити в режимі переказу. Якщо погодимося, книга залишиться корисною сировиною для вторинних форматів. Якщо ні, то навіть у світі ШІ література збереже свою незамінну функцію — бути простором досвіду, який неможливо отримати в стисненому вигляді без суттєвої втрати сенсу.

Джерела

1. *Деан С.* Як ми вчимося. Чому мозок навчається краще, ніж машина... Львів: Лабораторія, 2021. 411 с.

2. *Kestemont, M., Manjavacas, E., & van Dalen-Oskam, K.* (2022). Artificial intelligence and literary creativity: Current debates and future perspectives. Digital Scholarship in the Humanities, 37(1), 116. https://doi.org/10.1093/llc/fqab042
3. *Скіннер К.* Людина цифрова. Четверта революція в історії людства, яка торкнеться кожного. К.: Фабула, 2020. 343 с.

Є. О. ІЩЕНКО

канд. філол. наук, доцент кафедри іноземної філології та перекладу
Навчально-наукового інституту психології і соціальних наук МАУП
orcid.org/0000-0002-5701-7829
Researcher ID: IZE-5303-2023
Scopus Author ID: 57223041672

ЕКЗИСТЕНЦІЙНИЙ ВИМІР ТРАГЕДІЇ ВІЛЬЯМА ШЕКСПІРА “ГАМЛЕТ” У КОНТЕКСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ ОСОБИСТОСТІ

Анотація. У тезах розглянуто трагедію Вільяма Шекспіра “Гамлет” як художню модель кризової свідомості, у якій поєднуються психологічний, екзистенційний, когнітивний і соціокультурний виміри. Особливу увагу приділено внутрішньому конфлікту головного героя, феноменам рефлексії, сумніву, втрати сенсу, травматичного досвіду, пам’яті та морального вибору. Доведено, що Гамлет постає не лише як персонаж ренесансної трагедії помсти, а як складна психологічна постать, чия свідомість перебуває в стані постійної напруги між обов’язком, етичною відповідальністю, страхом смерті та потребою зберегти власну моральну цілісність. У роботі використано міждисциплінарний підхід, що поєднує літературознавчий аналіз із психоаналітичними, екзистенційними, когнітивними та сучасними соціально-психологічними студіями.

Ключові слова: Гамлет, Шекспір, психологізм, екзистенційна тривога, травма, пам’ять, рефлексія, когнітивний дисонанс, моральний вибір.

Abstract. The paper examines William Shakespeare’s tragedy Hamlet as an artistic model of a crisis consciousness that combines psychological, existential, cognitive, and sociocultural dimensions. Special attention is paid to the protagonist’s inner conflict, reflection, doubt, loss of meaning, traumatic experience, memory, and moral choice. It is argued that Hamlet should be interpreted not merely as a character of a Renaissance revenge tragedy but as a complex psychological figure whose consciousness remains in constant tension between duty, ethical responsibility, fear of death, and the need to preserve moral integrity. The study applies an interdisciplinary approach that combines literary analysis with psychoanalytic, existential, cognitive, and contemporary socio-psychological perspectives.

Keywords: Hamlet, Shakespeare, psychologism, existential anxiety, trauma, memory, reflection, cognitive dissonance, moral choice.

Трагедія Вільяма Шекспіра “Гамлет” належить до тих творів світової літератури, які зберігають свою інтелектуальну й психологічну актуальність незалежно від

історичної епохи. Її значущість полягає не лише в довершеності драматургічної форми чи багатошаровості сюжету, а передусім у надзвичайно глибокому зображенні людської свідомості в ситуації моральної, родинної та екзистенційної катастрофи. Гамлет постає не як одновимірний герой помсти, а як особистість, внутрішній світ якої розгортається через сумнів, самоспостереження, етичну напругу, переживання втрати й болісну потребу знайти сенс у світі, де звичний порядок зруйновано [1; 2].

Психологічна складність трагедії визначається тим, що зовнішня дія в ній постійно переходить у площину внутрішнього аналізу. Смерть батька, поспішний шлюб матері з Клавдієм, атмосфера придворної підозри та поява Привида стають не лише сюжетними подіями, а й чинниками глибокої психічної дезорганізації героя. Відомий вислів Гамлета "The time is out of joint" концентрує в собі не тільки політичне відчуття зіпсованого часу, а й особистісне переживання світу як такого, що втратив моральну й онтологічну опору [1]. Саме тому трагедію доцільно розглядати як художню модель кризової свідомості, у якій особисте горе перетворюється на філософське питання про природу людини, справедливість, смерть і відповідальність.

Поняття психологізму в контексті аналізу "Гамлета" передбачає не простий опис емоцій персонажа, а виявлення тих художніх механізмів, за допомогою яких драматург показує приховану логіку внутрішнього життя. Шекспір не пояснює героя прямолінійно, не надає читачеві готової психологічної характеристики, а вибудовує простір, у якому думка персонажа розкривається через монологи, паузи, суперечливі репліки, іронію та зміну інтонацій. Гамлет постійно говорить, однак його мовлення не усуває травму, а лише засвідчує її глибину. У цьому сенсі мова героя є не стільки засобом комунікації, скільки формою існування свідомості, яка намагається втримати себе від розпаду [3; 4].

Особливої ваги набуває психоаналітичний підхід до трагедії. У межах цієї традиції затримка помсти пояснюється не зовнішніми перешкодами, а прихованими внутрішніми конфліктами героя. Зигмунд Фройд і Ернест Джонс розглядали нерішучість Гамлета крізь призму несвідомих бажань, витіснених імпульсів і складної родинної динаміки [5; 6]. Хоча така інтерпретація не може вичерпати всього смислового потенціалу трагедії, вона важлива тим, що переносить увагу з питання "чому герой не діє?" на питання "що саме блокує його дію?". У цьому ракурсі бездіяльність Гамлета постає не як проста слабкість характеру, а як симптом глибшої психологічної суперечності, у якій любов, агресія, провина, відраза й моральна вимогливість взаємно паралізують одна одну.

Водночас трагедія не зводиться лише до психоаналітичної проблематики. Екзистенційний вимір "Гамлета" виявляється в тому, що герой стикається з фундаментальними межовими ситуаціями: смертю, провиною, свободою вибору, самотністю, абсурдністю зла та втратою довіри до світу. Монолог "To be, or not to be: that is the question" є не просто роздумом про самогубство, а зосередженим вираженням стану людини, яка опинилася перед неможливістю безболісного вибору [1]. Життя для Гамлета сповнене страждання, однак смерть також не дає певності, оскільки за нею відкривається невідомість. Саме ця невизначеність утримує героя в стані болісного мислення, де кожна відповідь породжує нове питання.

Проблема сенсу є центральною для екзистенційної психології. Віктор Франкл наголошував, що пошук сенсу залишається однією з провідних потреб людини навіть у найгостріших кризових обставинах [7]. У "Гамлеті" ця потреба набуває трагічного характеру: герой не може просто виконати наказ Привида, адже будь-яка дія має бути морально виправданою. Помста як зовнішній обов'язок вступає в конфлікт із внутрішньою етичною вимогливістю. Гамлет не бажає стати механічним виконавцем

насильства, бо розуміє небезпеку перетворення жертви на подобу злочинця. Саме тому його сумнів має не лише психологічну, а й морально-філософську природу.

Когнітивний аспект трагедії виразно простежується у постійній схильності героя до аналізу. Гамлет не довіряє безпосередньому враженню, перевіряє факти, зіставляє можливі наслідки, будує внутрішні аргументи й контраргументи. Його свідомість перебуває в стані напруженого когнітивного дисонансу, оскільки герой одночасно утримує дві несумісні вимоги: необхідність помститися за батька і небажання зруйнувати власну людяність [8]. Теорія когнітивного дисонансу Леона Фестінгера дозволяє пояснити, чому суперечливі переконання викликають внутрішню напругу, яку особистість намагається зменшити через раціоналізацію, відкладання рішення або переоцінку ситуації [9]. У випадку Гамлета така напруга не зникає, а стає головним джерелом драматичної дії.

Важливим є й те, що Гамлет не існує поза соціальним середовищем. Данський двір у трагедії постає як простір контролю, підозри, шпигунства й маніпуляції. Майже кожен персонаж у цьому середовищі змушений приховувати справжні мотиви або виконувати нав'язану роль. У таких умовах внутрішня криза героя посилюється зовнішньою недовірою. Він не може покладатися на друзів, не довіряє матері, відштовхує Офелію, підозрює Клавдія і водночас сумнівається навіть у достовірності слів Привида. Тому трагедія є не лише драмою окремої особистості, а й зображенням суспільства, у якому руйнування морального порядку призводить до деформації людських зв'язків [2; 10].

У сучасному соціогуманітарному контексті ця проблематика набуває особливої актуальності. Дослідження соціальних змін, спричинених війною в Україні, засвідчують, що руйнування стабільності, втрата безпеки, зміна соціальних зв'язків і загальна атмосфера невизначеності істотно впливають на емоційний стан людини й суспільства загалом [11]. У цьому сенсі "Гамлет" може бути прочитаний як універсальна художня модель ситуації, у якій політичний злочин і моральна дезорієнтація руйнують не лише державний порядок, а й внутрішній світ особистості. Досвід Гамлета, звісно, не тотожний сучасному досвіду війни, однак сама структура переживання втрати, тривоги й недовіри дозволяє побачити в трагедії текст, відкритий до сучасних психологічних інтерпретацій.

Окреме місце в трагедії посідає тема травми. Смерть батька, зрада матері в очах героя, необхідність помсти, атмосфера небезпеки та відсутність емоційної підтримки формують комплексний травматичний досвід. Джудіт Герман підкреслювала, що травма руйнує зв'язок між особистим досвідом, довірою до інших людей і здатністю почуватися в безпеці [12]. У Гамлета ця руйнація виявляється через підозрілість, різкість у спілкуванні, коливання між іронією та відчаєм, а також через постійне повернення до тем смерті, тлінності й моральної зіпсованості світу. Його знамените "What a piece of work is a man!" поєднує захоплення величчю людини з глибоким розчаруванням у ній [1].

Сучасні дослідження адаптації осіб, які пережили вимушену зміну середовища, також дозволяють ширше осмислити тему втрати опори. Зокрема, у працях, присвячених психологічній і педагогічній адаптації студентів, які отримали тимчасовий прихисток в іншій країні, наголошується на значенні підтримувального середовища, психічного здоров'я та соціальної інтеграції [13].

Для Гамлета таке середовище фактично відсутнє. Він перебуває в оточенні, де кожен контакт може бути пасткою, а кожне слово — частиною прихованої гри. Саме тому його рефлексія не переходить у стабільне саморозуміння, а дедалі більше загострює внутрішню самотність.

Не менш важливим є образ Офелії, через який Шекспір показує іншу форму травматичного досвіду. На відміну від Гамлета, який намагається інтелектуалізувати біль, Офелія позбавлена простору для самостійного осмислення власної ситуації. Вона перебуває між владою батька, настановами брата, поведінкою Гамлета і придворними очікуваннями. Її божевілля не є декоративним елементом сюжету, а постає мовою страждання, яке вже не може бути висловлене раціонально. Фрагментарні пісні Офелії, символічні жести й розірваність мовлення демонструють психічний розпад особистості, що втратила всі зовнішні та внутрішні опори [14].

Гертруда й Клавдій також мають складну психологічну функцію в трагедії. Гертруда для Гамлета є не лише матір'ю, а й символом зруйнованої довіри. Репліка "Frailty, thy name is woman!" виявляє не об'єктивну характеристику жіночої природи, а травматичну реакцію сина, який не може примирити ідеалізований образ матері з її реальним учинком [1]. Клавдій, своєю чергою, не зводиться до ролі лиходія. Сцена молитви показує, що він усвідомлює провину, однак не здатен відмовитися від плодів злочину — влади, корони й шлюбу. Саме ця роздвоєність між каяттям і прагненням зберегти здобуте робить його психологічно переконливим образом.

Проблема пам'яті є однією з ключових у трагедії. Привид батька наказує Гамлетові пам'ятати, і цей наказ перетворює пам'ять на моральний обов'язок. Минуле в "Гамлеті" не минає, а постійно повертається, впливаючи на теперішнє й визначаючи майбутню дію. У цьому контексті продуктивним є звернення до концепції "місць пам'яті" П'єра Нора, осмисленої в сучасних культурологічних дослідженнях. Є. Іщенко підкреслює, що історична пам'ять є важливим чинником самоідентифікації індивіда, соціальної групи й суспільства [15]. У трагедії образом такого "місця пам'яті" стає постать убитого короля, довкола якої концентруються провина, синівський обов'язок, травма та потреба відновити справедливість.

У сучасному українському контексті тема пам'яті, травми й порушеного порядку набуває додаткової гостроти. Дослідження освітнього середовища в умовах воєнного стану засвідчують, що криза впливає на мотивацію, соціалізацію, академічну успішність і психологічну стабільність студентів [16]. Ці висновки дають можливість ширше осмислити "Гамлета" як текст про людину, яка опиняється в ситуації втрати звичних структур підтримки. Герой Шекспіра не має безпечного простору для переживання горя, тому його пам'ять стає не шляхом зцілення, а джерелом постійного морального напруження.

Питання емоційної регуляції також має істотне значення для психологічного прочитання трагедії. У сучасних дослідженнях кризового лідерства наголошується, що емоційний інтелект сприяє психологічній стійкості, здатності ухвалювати рішення в умовах невизначеності та контролювати поведінку під час стресу [17]. Гамлет, безперечно, має високий рівень інтелектуальної чутливості, однак його емоційна саморегуляція залишається нестабільною. Він здатний тонко аналізувати себе й інших, але саме ця аналітичність часто не допомагає, а ускладнює дію. У цьому й полягає трагічний парадокс героя: його сила мислення одночасно стає джерелом внутрішньої паралізації.

Фінальна фраза "The rest is silence" завершує не лише життєвий шлях Гамлета, а й драму його мислення [1]. Протягом усієї трагедії герой намагається знайти слова для болю, провини, сумніву, любові, відрази й моральної відповідальності. Однак у фіналі мова поступається тиші. Ця тиша не означає порожнечі; навпаки, вона вміщує всю невисловленість трагедії, межу раціонального пояснення й неможливість остаточно розв'язати конфлікт між думкою та дією.

Отже, “Гамлет” Вільяма Шекспіра є не лише видатною пам’яткою ренесансної драматургії, а й глибоким психологічним текстом, у якому художня форма виконує функцію аналізу кризової особистості. Трагедія демонструє, що людина в ситуації втрати й моральної катастрофи не може бути зрозуміла через одну рису характеру або просте пояснення поведінки. Гамлет є водночас сином, мислителем, спадкоємцем, травмованою особистістю, моральним свідком і людиною, яка шукає сенс там, де світ утратив упорядкованість. Саме ця багатовимірність забезпечує творові тривалу актуальність для літературознавства, психології, культурології та сучасних гуманітарних студій.

Джерела

1. *Shakespeare W.* Hamlet. Edited by Ann Thompson and Neil Taylor. London: Bloomsbury Arden Shakespeare, 2016.
2. *Bradley A. C.* Shakespearean Tragedy: Lectures on Hamlet, Othello, King Lear, Macbeth. London: Macmillan, 1904.
3. *Bloom H.* Shakespeare: The Invention of the Human. New York: Riverhead Books, 1998.
4. *Greenblatt S.* Hamlet in Purgatory. Princeton: Princeton University Press, 2001.
5. *Freud S.* The Interpretation of Dreams. London: Hogarth Press, 1953.
6. *Jones E.* Hamlet and Oedipus. New York: W. W. Norton, 1976.
7. *Frankl V. E.* Man’s Search for Meaning. Boston: Beacon Press, 2006.
8. *Yalom I. D.* Existential Psychotherapy. New York: Basic Books, 1980.
9. *Festinger L.* A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford: Stanford University Press, 1957.
10. *May R.* The Meaning of Anxiety. New York: W. W. Norton, 1977.
11. *Kovtunyk I., Ishchenko Y., Yuvsechko Y., Datso T., Tychyna V.* Social Changes that Occurred on the European Continent Due to the War in Ukraine. *Revista de Cercetare şi Intervenţie Socială*. 2023. Vol. 82. P. 38–49.
12. *Herman J. L.* Trauma and Recovery: The Aftermath of Violence — from Domestic Abuse to Political Terror. New York: Basic Books, 1992.
13. *Ishchenko Y., Rusnak A., Artemov V., Syniavskyi P., Soroka I.* Psychological and Pedagogical Aspects of Adaptation of Students Who Received Temporary Shelter to the Educational Environment of Another Country. *Journal of Higher Education Theory and Practice*. 2024. Vol. 24, No. 1. DOI: 10.33423/jhetp.v24i1.6766.
14. *Showalter E.* Representing Ophelia: Women, Madness, and the Responsibilities of Feminist Criticism. In: Shakespeare and the Question of Theory. New York: Methuen, 1985. P. 77–94.
15. *Іщенко Є. О.* Концепція “місць пам’яті” П’єра Нора в контексті досліджень про колективну пам’ять. *Питання культурології*. 2020. № 36. С. 49–59. DOI: 10.31866/2410-1311.36.2020.221044.
16. *Ishchenko Y., Vdovenko O., Nych T., Moroz-Rekotova L., Arystova L.* Effectiveness of Distance Learning in Higher Educational Institutions under Martial Law. *Apuntes Universitarios*. 2023. Vol. 13, No. 1. P. 348–364. DOI: 10.17162/au.v13i1.1332.
17. *Ishchenko Y., Yevchenko I., Masliuk A., Myronets S., Potapchuk Y.* El impacto de la inteligencia emocional de los líderes militares en la gestión de crisis en tiempos de guerra. *Revista Cubana de Medicina Militar*. 2024. Vol. 53, No. 2. e024043640.

Є. О. ІЩЕНКО
канд. філол. наук, доцент кафедри іноземної філології та перекладу
Навчально-наукового інституту психології і соціальних наук МАУП
orcid.org/0000-0002-5701-7829
Researcher ID: IZE-5303-2023
Scopus Author ID: 57223041672

ПОЛЬСЬКИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНСЕРВАТИЗМ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІСТОРИЧНИХ ТРАЄКТОРІЙ ТА ДОКТРИНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ

Анотація. У тезах здійснено порівняльний аналіз польського та українського консерватизму крізь призму їхніх історичних траєкторій, доктринальних особливостей і сучасної політичної актуалізації. Розглянуто генезу польської консервативної традиції, пов'язаної з краківською школою "станьчиків", ідеєю органічної праці, католицькою ідентичністю, спадщиною Речі Посполитої та сучасною концепцією «консервативної модернізації». Окрему увагу приділено українському консерватизму, який формувався в умовах бездержавності та був зорієнтований передусім на ідеї державотворення, політичної нації, історичної пам'яті й національної суб'єктності. Підкреслено значення концепції В'ячеслава Липинського та досвіду Гетьманату Павла Скоропадського. Доведено, що обидві традиції постали як відповіді на імперський тиск, кризу національного існування та виклики модернізації, однак польський консерватизм набув вищого рівня політичної інституціоналізації, тоді як український зберіг переважно державницько-доктринальний характер. Зроблено висновок, що в сучасних умовах консерватизм у Центрально-Східній Європі виступає не лише ідеологією збереження традиції, а й ресурсом національної безпеки, державної стійкості та суспільної консолідації.

Ключові слова: консерватизм, польський консерватизм, український консерватизм, В'ячеслав Липинський, "станьчики", державність, історична пам'ять, політична нація, модернізація, Центрально-Східна Європа.

Abstract. The paper provides a comparative analysis of Polish and Ukrainian conservatism through the prism of their historical trajectories, doctrinal features, and contemporary political relevance. The study examines the genesis of the Polish conservative tradition associated with the Kraków school of the "Stańczycy", the idea of organic work, Catholic identity, the legacy of the Polish-Lithuanian Commonwealth, and the modern concept of "conservative modernization". Special attention is paid to Ukrainian conservatism, which developed under conditions of statelessness and was primarily focused on the ideas of state-building, political nationhood, historical memory, and national subjectivity. The paper emphasizes the importance of Viacheslav Lypynskyi's concept and the experience of Pavlo Skoropadskyi's Hetmanate. It is argued that both traditions emerged as responses to imperial pressure, crises of national existence, and the challenges of modernization. However, Polish conservatism achieved a higher level of political institutionalization, whereas Ukrainian conservatism retained a predominantly state-oriented and doctrinal character. The study concludes that, in the contemporary context, conservatism in East-Central Europe functions not only as an ideology of

preserving tradition but also as a resource for national security, state resilience, and social consolidation.

Keywords: conservatism, Polish conservatism, Ukrainian conservatism, Viacheslav Lypynskyi, Stańczycy, statehood, historical memory, political nation, modernization, East-Central Europe.

Актуальність порівняльного аналізу польської та української консервативних традицій зумовлена новою хвилею зацікавлення консервативною думкою в Центрально-Східній Європі, що спостерігається після розширення ЄС у 2004 році та особливо після повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році. Цей ренесанс, як зазначають дослідники, "найбільш глибоко виявив себе в Польщі, де коаліція консервативно-націоналістичних партій сформувала уряд", що висунуло партію "Право і Справедливість" у центр європейських політичних дискусій. Водночас в Україні, в умовах екзистенційної загрози державності, відбувається переосмислення та актуалізація спадщини класичного українського консерватизму, зокрема ідей В'ячеслава Липинського. Порівняння цих двох траєкторій дозволяє не лише глибше зрозуміти специфіку політичних культур сусідніх народів, але й виявити спільні та відмінні моделі відповіді на виклики модернізації, глобалізації та імперської агресії.

Стан наукової розробки проблеми характеризується наявністю ґрунтовних досліджень окремих національних традицій, проте браком системних компаративних праць. Польський консерватизм, зокрема краківська школа "станьчиків", є добре вивченим феноменом, якому присвячено значну увагу як у польській, так і в зарубіжній історіографії; дослідники наголошують, що назва цієї групи "згодом стала синонімом усього галицького консерватизму дев'ятнадцятого століття" (Menz, 2021). Українська консервативна думка, попри значний теоретичний доробок, залишається переважно предметом наукового дискурсу, а не інституціоналізованої політичної практики, як зазначають українські дослідники: "у сучасній Україні консервативна ідеологія значною мірою є предметом наукового дискурсу" (Koshetar, Lytvynska, Shevchuk, 2023). Дослідження сучасних консервативних рухів у посткомуністичних країнах, зокрема праці К. Блум та М. Варги, пропонують розглядати їх як "форми консерватизму, що відроджуються" (Bluhm, Varga, 2018), аналізуючи їх у ширшому регіональному контексті. Однак, попри географічну близькість та історичну взаємодію, систематичний порівняльний аналіз, що виявляв би доктринальні паралелі та розбіжності між польським та українським консерватизмом, у сучасній політичній науці залишається недостатньо розвиненим.

Генеза польського консерватизму сягає коріння XIX століття і пов'язана насамперед із краківською школою "станьчиків", які, реагуючи на поразку чергового повстання, запропонували відмову від збройної боротьби на користь прагматичної політики. Як зазначають дослідники, "станьчики запропонували відмову від романтичної традиції конспірації та ідеї іредентизму на користь концепції органічної праці, що походила з Великопольщі" (Menz, 2021). Їхня думка значною мірою спиралася на ідеї Едмунда Берка, що підкреслювало інтелектуальний зв'язок із західноєвропейською консервативною традицією. У міжвоєнний період консервативна думка розвивалася в межах табору "санації", зокрема в працях Адама Скварчинського, який у 1920-х роках формулював програму морального та громадянського оновлення польського суспільства, а також в ідеології націонал-демократів на чолі з Романом Дмовським, який пропонував власну візію модернізації Польщі (Kapica, 2014; Kryńska, 2022). Після 1989 року відбулося відродження консервативних ідей, що врешті втілилося у політичному проєкті партії "Право і Справедливість", який дослідники часто характеризують як "консервативну модернізацію" (Jasiecki, 2018). Цей проєкт поєднує

критику як комунізму, так і лібералізму, пропонуючи новий процес декомунізації та розрив із ліберальним нейтралізмом.

Формування українського консерватизму відбувалося в принципово інших умовах — за відсутності власної держави, що зумовило його переважно теоретичний та доктринальний характер. Його витоки пов'язують із Галичиною, де важливу роль у збереженні національної ідентичності відігравала Українська Греко-Католицька Церква, а також із середовищем української шляхти, духовенства та інтелігенції. У XX столітті найпослідовнішу концепцію українського консерватизму сформулював В'ячеслав Липинський. У центрі його політичної теорії перебувала ідея державності як вищої форми національної самоорганізації. На відміну від етнічного або романтичного націоналізму, Липинський розглядав націю передусім як політичну спільноту, об'єднану спільною територією, історичною відповідальністю та лояльністю до держави (Teslya, 2014). Саме тому його концепція часто трактується як спроба створення модерної політичної нації, у якій традиція не протиставляється модернізації, а стає її моральною та інституційною основою.

У ширшому контексті української політичної думки першої третини XX століття консервативна традиція була пов'язана не лише з охороною історичної спадщини, а й із пошуком моделей державотворення. Є. Іщенко, аналізуючи державотворчі концепції українських мислителів у контексті європейських ментальних змін, підкреслює значення пошуку власної ідентичності та нових засад розбудови національної держави (Іщенко, 2018). Такий підхід безпосередньо корелює з концепцією В'ячеслава Липинського, для якого політична нація мала формуватися навколо ідеї держави, територіальної лояльності та відповідальної провідної верстви.

Важливим історичним проявом української консервативної ідеї став Гетьманат Павла Скоропадського 1918 року. Він репрезентував спробу побудови сильної централізованої держави, заснованої на принципах порядку, правової тяглості, адміністративної ефективності та соціальної ієрархії. Як підкреслює Т. Осташко, консерватизм доби Української революції 1917–1921 років був тісно пов'язаний із державницькою концепцією Липинського та досвідом Гетьманату Скоропадського (Ostashko, 2026). Попри короткочасність існування цього політичного режиму, він залишив важливий інтелектуальний слід: український консерватизм почав асоціюватися не стільки з реставрацією минулого, скільки з пошуком стабільної форми державної організації в умовах революційного хаосу та зовнішньої загрози.

Доктринально український консерватизм суттєво відрізнявся від польського. Якщо польський консерватизм розвивався в межах пам'яті про втрачену державність Речі Посполитої, то український — у ситуації необхідності цю державність лише створити. Для польських консерваторів ключовим було питання збереження історичної тяглості, католицької ідентичності, соціального порядку та національної суб'єктності в умовах поділів Польщі. Для українських консерваторів головним викликом стало формування політичної еліти, здатної вийти за межі народницької традиції та створити ефективну державу. Саме тому Липинський так наполягав на ролі аристократії, провідної верстви та дисциплінованої державницької організації. У цьому сенсі український консерватизм був не лише охоронною ідеологією, а й проєктом політичного конструювання нації.

Водночас між польською та українською традиціями існує низка важливих паралелей. Обидві сформувалися в умовах імперського тиску та були відповіддю на кризу національного існування. І польські "станьчики", і українські консерватори критикували романтичний радикалізм та політичну імпровізацію. Вони надавали перевагу ідеї порядку, відповідальності, елітарного проводу, історичної пам'яті та

поступової модернізації. Обидві традиції також розглядали державу не як нейтральний адміністративний механізм, а як моральну й історичну форму існування нації. Проте польська традиція мала більшу інституційну тяглість: вона спиралася на католицьку церкву, шляхетську культуру, історичну пам'ять про Річ Посполиту та пізніше — на партійні структури. Українська традиція, навпаки, тривалий час залишалася розірваною між імперськими системами, еміграційним середовищем і короткими періодами державного будівництва.

У контексті порівняння польського й українського консерватизму особливого значення набуває категорія історичної пам'яті. Як зазначає Є. Іщенко, історична пам'ять є не лише каналом передання досвіду минулого, а й важливим складником самоідентифікації індивіда, соціальної групи та суспільства загалом (Іщенко, 2020). Саме тому для обох консервативних традицій — польської та української — пам'ять про державність, втрати, імперський тиск і символічні "місця пам'яті" виступає не другорядним культурним чинником, а основою політичної самосвідомості.

Особливо виразною є різниця між польським та українським консерватизмом у ставленні до модернізації. Польська консервативна думка, починаючи від "станьчиків" і завершуючи сучасними правоконсервативними партіями, часто прагнула поєднати історичну традицію з інституційною модернізацією. У працях про Романа Дмовського модернізація Польщі постає не як заперечення національної традиції, а як засіб цивілізаційного посилення держави (Kapica, 2014). У сучасній Польщі ця логіка отримала продовження у концепції "консервативної модернізації", яка поєднує соціальний консерватизм, сильну державу, національну солідарність і критику ліберального індивідуалізму (Jasiecki, 2018; Kostiuk, 2023). У цьому контексті консерватизм виступає не лише як захист минулого, а як інструмент активного переформатування державної політики.

Український консерватизм також містить модернізаційний потенціал, однак він реалізовувався менш послідовно. Його головною проблемою була відсутність сталих політичних інституцій, які могли б перетворити доктрину на тривалу партійну або державну практику. Як зазначають М. Зінькін та А. Розуменко, еволюція українського консерватизму у XX — на початку XXI століття відбувалася від ідеології самозбереження до стратегії національного розвитку (Зінькін, Розуменко, 2025). Це означає, що український консерватизм поступово виходить за межі суто охоронної функції та дедалі більше осмислюється як ресурс державної стійкості, безпекової політики, культурної спадкоємності й інституційного зміцнення. У сучасних умовах війни така трансформація є особливо важливою, адже питання традиції, ідентичності та державності набувають не лише теоретичного, а й безпосередньо практичного значення.

Окремої уваги потребує релігійно-культурний вимір двох традицій. Польський консерватизм історично був тісно пов'язаний із католицизмом, який виконував не тільки духовну, а й націєтворчу функцію. Католицька церква в Польщі стала одним із головних носіїв національної пам'яті, морального авторитету та спротиву комуністичному режимові. В Україні релігійний чинник мав складнішу структуру: українська ідентичність формувалася на перетині православної, греко-католицької та світської національної традицій. Саме тому український консерватизм рідше набував форми однозначної конфесійної політики, натомість більше акцентував на ідеї історичної спадкоємності, громадянської солідарності та державної лояльності. У працях, присвячених українському традиційному консерватизму, підкреслюється значення родини, громади, звичаєвості, релігійної культури та національної пам'яті як чинників збереження ідентичності (Koshetar, Lytvynska, Shevchuk, 2023).

Сучасний етап розвитку польського консерватизму характеризується високим рівнем політичної інституціоналізації. Правоконсервативні партії Польщі змогли перетворити ідейні засади на реальні державні програми, зокрема у сферах соціальної політики, історичної пам'яті, національної безпеки та європейської інтеграції. У дослідженнях політичних процесів у Польщі 2015–2023 років консерватизм розглядається навіть як стратегія національної безпеки, оскільки він поєднує захист суверенітету, історичної пам'яті, традиційних цінностей і державної суб'єктності (Khakhula, Markevych, 2025). Це свідчить про те, що польський консерватизм не обмежується культурною риторикою, а виступає повноцінною політичною силою, здатною формувати державний порядок денний.

В Україні ж сучасний консерватизм залишається менш інституціоналізованим, однак його значення помітно зростає. Після 2014 року, а особливо після 2022 року, українське суспільство дедалі активніше звертається до тем історичної пам'яті, національної ідентичності, ролі армії, церкви, родини, мови та державної традиції. У цьому сенсі український консерватизм перестає бути маргінальною інтелектуальною течією і набуває рис ширшого світоглядного консенсусу, пов'язаного із захистом державності. Водночас його специфіка полягає в тому, що він не може бути простим копіюванням польської чи західноєвропейської моделей. Український консерватизм формується в умовах війни, постколоніального переосмислення історії та боротьби за завершення процесу національної політичної консолідації.

Після 2022 року проблема консервативної відповіді на виклики війни вийшла за межі суто національного контексту. Російсько-українська війна спричинила суттєві соціальні зміни на європейському континенті, вплинувши на громадську думку, ціннісні орієнтації, соціально-економічний статус, рівень суспільної активності та функціонування соціальних інститутів (Kovtunyk et al., 2023). У цьому контексті польський і український консерватизм варто розглядати не лише як ідеології збереження традиції, а і як способи осмислення безпекових, соціальних та ідентифікаційних викликів, породжених війною.

Таким чином, порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок, що польський і український консерватизм мають спільну регіональну основу, але різні історичні траєкторії. Польський консерватизм виріс із досвіду втраченої, але історично усталеної державності; український — із потреби створення власної держави та політичної нації.

Польська традиція сильніше пов'язана з католицизмом, шляхетською культурою, пам'яттю про Річ Посполиту та сучасною партійною політикою. Українська — з державницькою теорією Липинського, досвідом Гетьманату Скоропадського, роллю громади, церкви, історичної пам'яті та боротьбою за політичну суб'єктність. Обидві традиції демонструють, що консерватизм у Центрально-Східній Європі не є лише ідеологією збереження минулого. Він може бути також засобом модернізації, інструментом національної безпеки та способом відповіді на виклики імперської агресії, глобалізації й ціннісної фрагментації сучасного світу.

Висновки. Польський та український консерватизм постали як відповіді на історичні кризи національного існування, але розвивалися в різних політичних умовах. Польський консерватизм мав більшу інституційну спадкоємність і зміг трансформуватися у впливовий політичний проєкт сучасної держави. Український консерватизм, попри глибокий теоретичний потенціал, тривалий час залишався радше інтелектуальною традицією, ніж масовою політичною практикою. Його ключовою ідеєю стала не реставрація минулого, а побудова сильної держави, здатної забезпечити існування політичної нації. У сучасних умовах український консерватизм має

перспективу подальшої актуалізації як ідеологія державної стійкості, історичної спадкоємності та національного розвитку.

Джерела

1. *Зінькін М., Розуменко А.* Еволюція українського консерватизму в політичній думці XX – початку XXI століть: від ідеології самозбереження до стратегії національного розвитку. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2025. Т. 17, № 1. DOI: 10.15421/352517.
2. *Іщенко Є. О.* Державотворчі концепції українських мислителів в контексті ментальних європейських змін І-ої третини XX ст. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2018. № 13. DOI: 10.25313/2520-2057-2018-13-4026.
3. *Іщенко Є. О.* Концепція "місць пам'яті" П'єра Нора в контексті досліджень про колективну пам'ять. *Питання культурології*. 2020. № 36. С. 49–59. DOI: 10.31866/2410-1311.36.2020.221044.
4. *Кошетар У. П., Литвинська С., Шевчук І.* Aspects of Ukrainian traditional conservatism. *InterConf*. 2023. DOI: 10.51582/interconf.19-20.04.2023.037.
5. *Bluhm K., Varga M.* New Conservatives in Russia and East Central Europe. *Routledge*, 2018. DOI: 10.4324/9781351020305.
6. *Bychuk I. O.* The Ukrainian National Idea in the Reflection of Conservative Ideology. *Sociological Studios*. 2018. DOI: 10.29038/2306-3971-2013-01-05-10.
7. *Gachkovskyj M.* O polityce realnej. Ukraińscy konserwatyści Galicji Wschodniej wobec II Rzeczypospolitej (1923–1930). 2013.
8. *Jasiecki K.* "Conservative modernization" and the rise of Law and Justice in Poland. *New Conservatives in Russia and East Central Europe*. 2018. DOI: 10.4324/9781351020305-7.
9. *Kapica W.* O cywilizacyjny awans Polski. Roman Dmowski wobec idei modernizacji Polski 1918–1939. *Historyka i Polityka*. 2014. DOI: 10.12775/HIP.2013.011.
10. *Khakhula L., Markevych Y.* Conservatism as a National Security Strategy: Political Processes in the Republic of Poland in 2015–2023. *Ukraine-Poland: Historical Heritage and Public Consciousness*. 2025. DOI: 10.33402/up.2025-19-09.
11. *Kostiuk A.* From Tradition to Innovation: A Study of Right-Wing Conservative Parties in Contemporary Poland. *Epistemological Studies in Philosophy Social and Political Sciences*. 2023. DOI: 10.15421/342313.
12. *Kovtunyk I., Ishchenko Y., Yuvsechko Y., Datso T., Tychyna V.* Social Changes that Occurred on the European Continent Due to the War in Ukraine. *Revista de Cercetare şi Intervenţie Socială*. 2023. Issue 82. P. 38–49.
13. *Kryńska E. J.* Konserwatywne aspekty myśli społeczno-wychowawczej Adama Skwarczyńskiego. *Polska Myśl Pedagogiczna*. 2022. DOI: 10.4467/24504564pmp.22.011.16064.
14. *Menz M.* Z dziejów polskiego konserwatyzmu. Od Józefa Kalasantego Szaniawskiego do krakowskich stańczyków. *Galicja. Studia i materiały*. 2021. DOI: 10.15584/galisim.2021.7.11.
15. *Ostashko T.* Conservatism in the Ukrainian National Liberation Struggles, 1917–1921: Pavlo Skoropadsky's Hetmanate and Viacheslav Lypynskyi's Statehood Concept. *AREI*. 2026. DOI: 10.54881/2517.
16. *Rae G.* Back to the Future: The Resurgence of Poland's Conservative Right. *Debatte: Journal of Contemporary Central and Eastern Europe*. 2007. DOI: 10.1080/09651560701483329.
17. *Szlachta B.* Two Traditions of English Political Thought in the Political Thinking of the "Stańczycy". *Politeja*. 2023. DOI: 10.12797/politeja.20.2023.87.08.
18. *Teslya A.* Creating Political Nation: Vyacheslav Lypynsky and His Conservative Theory of 1920s. *The Russian Sociological Review*. 2014. DOI: 10.17323/1728-192X-2014-3-33-63.

П. М. СИНЯВСЬКИЙ
д-р філос. з міжнародного права, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права
Навчально-наукового інституту права та безпеки імені князя Володимира Великого, директор Департаменту у справах іноземців та осіб без громадянства Державної міграційної служби України

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ КОНВЕНЦІЙ ПРО БІЖЕНЦІВ ТА ОСІБ БЕЗ ГРОМАДЯНСТВА (АПАТРИДІВ) В ЗАКОНОДАВСТВІ УКРАЇНИ

У 2026 році міжнародна спільнота відзначає 75-річчя Конвенції про статус біженців 1951 року та 65-річчя Конвенції про скорочення безгромадянства 1961 року. Зазначені міжнародно-правові акти стали фундаментом сучасної системи міжнародного захисту осіб, які втратили захист держави своєї громадянської належності або взагалі не мають громадянства [1; 4]. Незважаючи на суттєві трансформації міжнародних відносин, зростання кількості збройних конфліктів, гуманітарних криз та масштабів вимушеної міграції, положення цих конвенцій залишаються основою міжнародно-правових стандартів захисту прав людини.

Право шукати та користуватися захистом від переслідування належить до фундаментальних прав людини та закріплене у статті 14 Загальної декларації прав людини 1948 року [5]. Подальший розвиток цього права відбувся у Конвенції про статус біженців 1951 року, яка закріпила універсальне визначення поняття “біженець” та встановила комплекс правових гарантій для осіб, які потребують міжнародного захисту. Однією з ключових засад Конвенції є принцип невислання (non-refoulement), відповідно до якого особа не може бути повернута до держави, де її життю або свободі загрожує небезпека через расу, релігію, громадянство, належність до певної соціальної групи або політичні переконання [1, ст. 33].

За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), станом на кінець 2025 року у світі налічувалося понад 42,5 млн біженців та понад 8 млн шукачів притулку, тоді як загальна кількість вимушено переміщених осіб перевищила 122 млн осіб [8]. Фактично кожна 67-ма людина у світі була змушена залишити місце свого проживання через війну, переслідування, насильство або масові порушення прав людини. Особливе занепокоєння викликає той факт, що близько 41 % усіх біженців становлять діти, які належать до найбільш уразливих категорій населення [8].

Україна приєдналася до Конвенції про статус біженців 1951 року та Протоколу щодо статусу біженців 1967 року у 2002 році, взявши на себе міжнародні зобов’язання щодо забезпечення захисту осіб, які потребують притулку [2]. Основні положення зазначених міжнародних договорів були імплементовані в Законі України “Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту” [6].

Національне законодавство передбачає дві основні форми міжнародного захисту: визнання особи біженцем та визнання особою, яка потребує додаткового захисту [6]. Якщо статус біженця надається особам, які зазнають індивідуального переслідування, то додатковий захист поширюється на осіб, які не відповідають визначенню біженця, однак не можуть повернутися до країни походження через загрозу смертної

кари, тортур, нелюдського чи такого, що принижує гідність, поводження або загальнопоширеного насильства в умовах міжнародного чи внутрішнього збройного конфлікту [6, ст. 1].

До початку повномасштабної агресії російської федерації Україна була державою, яка надавала міжнародний захист особам із різних регіонів світу. Найбільшу частку серед шукачів захисту традиційно становили громадяни Афганістану, Сирії, Ірану та інших держав із нестабільною безпековою ситуацією та системними порушеннями прав людини [11].

Після 2022 року ситуація суттєво змінилася. Україна сама стала державою походження мільйонів вимушено переміщених осіб та біженців, однак навіть в умовах воєнного стану не припинила виконання своїх міжнародних зобов'язань у сфері міжнародного захисту. Упродовж 2025 року до Державної міграційної служби (ДМС) надійшло 59 заяв про визнання біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту. Станом на 2026 рік в Україні перебуває 1262 визнаних біженців та 1101 особа, яка потребує додаткового захисту. Загалом за період діяльності ДМС з 2012 по 2026 рік прийнято 1667 рішень про надання міжнародного захисту, з яких 561 рішення про визнання біженцем та 1106 рішень про визнання особою, яка потребує додаткового захисту [11].

Водночас сучасний стан системи міжнародного захисту в Україні характеризується поєднанням двох взаємопов'язаних завдань: забезпечення виконання міжнародних зобов'язань у сфері захисту прав людини та необхідності реагування на безпрецедентні безпекові виклики, спричинені повномасштабною війною. Попри суттєве навантаження на державні інституції, Україна зберегла функціонування системи надання притулку, що свідчить про стійкість національних механізмів захисту та належний рівень імплементації міжнародних стандартів [1; 6].

Однією з ключових проблем залишається необхідність забезпечення балансу між гуманітарними зобов'язаннями держави та потребами національної безпеки. Проведення ретельних перевірок заявників, оцінка можливих загроз державній безпеці та протидія використанню процедур міжнародного захисту у протиправних цілях мають здійснюватися із безумовним дотриманням принципу невислання та інших міжнародно-правових гарантій [1, ст. 33].

Суттєвим викликом також є забезпечення доступу до актуальної та достовірної інформації про країни походження заявників (Country of Origin Information – COI). Саме якість такої інформації значною мірою визначає обґрунтованість рішень щодо надання міжнародного захисту, особливо в умовах швидких змін політичної та безпекової ситуації у різних регіонах світу.

Не менш актуальною залишається проблема формування критеріїв оцінки безпечних країн походження та безпечних третіх країн. У контексті європейської інтеграції України особливого значення набуває адаптація національних підходів до практик держав-членів Європейського Союзу та стандартів Спільної європейської системи притулку (Common European Asylum System – CEAS).

Важливим складником системи міжнародного захисту є протидія безгромадянству. Відповідно до статті 1 Конвенції про статус апатридів 1954 року особою без громадянства визнається особа, яка не розглядається громадянином жодною державою відповідно до її законодавства [3, ст. 1]. Безгромадянство суттєво обмежує реалізацію людиною основоположних прав і свобод, а в міжнародно-правовій доктрині громадянство нерідко визначається як "право мати права" [9, с. 14].

За оцінками УВКБ ООН, станом на 2025 рік у світі налічувалося щонайменше 4,4 млн осіб без громадянства або з невизначеним громадянством, хоча фактична

кількість таких осіб може бути значно більшою [9]. Основними причинами виникнення безгромадянства залишаються прогалини у законодавстві про громадянство, наслідки збройних конфліктів, державне правонаступництво, відсутність реєстрації народження та втрата документів [9, с. 33; 10].

Україна приєдналася до Конвенції про статус апатридів 1954 року та Конвенції про скорочення безгромадянства 1961 року у 2013 році [3; 4]. Важливим кроком у реалізації міжнародних зобов'язань стало запровадження у 2021 році процедури визнання особою без громадянства відповідно до Закону України № 693-IX [7].

За п'ять років функціонування процедури до територіальних органів та підрозділів ДМС подано 2160 заяв про визнання особою без громадянства, за результатами розгляду яких прийнято 1695 позитивних рішень. Крім того, 110 осіб після визнання апатридами набули громадянство України, що свідчить про ефективність створеного механізму правової інтеграції цієї категорії осіб [11].

Разом із тим війна створює нові ризики виникнення випадків безгромадянства. Руйнування архівів, втрата документів, тимчасова окупація окремих територій, труднощі з реєстрацією народження дітей та встановленням особи заявників можуть ускладнювати реалізацію права на громадянство та створювати передумови для появи нових категорій осіб із невизначеним правовим статусом [11].

Перспективи розвитку системи міжнародного захисту в Україні безпосередньо пов'язані з процесом європейської інтеграції та подальшою гармонізацією законодавства з acquis Європейського Союзу. Пріоритетними напрямами залишаються вдосконалення процедур розгляду заяв про надання міжнародного захисту, розвиток механізмів оцінки інформації про країни походження, цифровізація адміністративних процедур, посилення міжвідомчої взаємодії та удосконалення механізмів запобігання безгромадянству.

Таким чином, імплементація положень міжнародних конвенцій про біженців та осіб без громадянства в законодавство України демонструє послідовне виконання державою своїх міжнародних зобов'язань навіть в умовах повномасштабної війни. Сучасний стан національної системи міжнародного захисту характеризується високим рівнем адаптивності до нових викликів, однак подальший розвиток цієї сфери потребує комплексного вдосконалення правових та інституційних механізмів із урахуванням міжнародних стандартів, практики Європейського Союзу та сучасних безпекових реалій.

Джерела

1. Конвенція про статус біженців від 28 лип. 1951 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_011
2. Про приєднання України до Конвенції про статус біженців 1951 року та Протоколу щодо статусу біженців 1967 року : Закон України від 10 січ. 2002 р. № 2942-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2942-14
3. Конвенція про статус апатридів від 28 верес. 1954 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_232
4. Конвенція про скорочення безгромадянства від 30 серп. 1961 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_240
5. Загальна декларація прав людини : прийнята і проголошена резолюцією 217 A (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 груд. 1948 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015
6. Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту : Закон України від 08 лип. 2011 р. № 3671-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3671-17

7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо визнання особою без громадянства : Закон України від 16 черв. 2020 р. № 693-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/693-20
8. United Nations High Commissioner for Refugees. Global Trends: Forced Displacement in 2025. Geneva : UNHCR, 2026. URL: https://www.unhcr.org/global-trends
9. United Nations High Commissioner for Refugees. Statelessness: Global Trends and Key Facts. Geneva : UNHCR, 2025.
10. United Nations High Commissioner for Refugees. #IBelong Campaign Progress Report 2014–2025. Geneva : UNHCR, 2025. URL: https://www.unhcr.org/ibelong
11. Статистичні дані Державної міграційної служби України щодо надання міжнародного захисту та реалізації процедури визнання особою без громадянства станом на 2026 рік // Поточні матеріали Державної міграційної служби України.

А. ЗІНЕНКО
здобувач наукового ступеня д-ра філософії,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ПРОТИДІЯ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ

Анотація. У тезах досліджено інформаційну безпеку як важливий чинник національної безпеки України в контексті сталого розвитку. Обґрунтовано, що в умовах гібридної війни, цифровізації, кібератак і системної дезінформації безпека інформаційного простору безпосередньо впливає на стійкість державних інституцій, економічну стабільність, суспільну довіру та здатність держави до довгострокового розвитку. Особливу увагу приділено ролі державно-приватного партнерства у сфері інформаційної та кібербезпеки, досвіду Європейського Союзу щодо протидії дезінформації, а також соціальному виміру національної безпеки, пов'язаному з інтеграцією вразливих груп і зменшенням криміногенних ризиків. Підкреслено, що сталий розвиток неможливий без ефективної системи захисту критичної інформаційної інфраструктури, стратегічних комунікацій, цифрової грамотності, соціальної згуртованості та координації між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Зроблено висновок, що інформаційна безпека має розглядатися не лише як технічний або оборонний напрям, а як комплексна передумова національної стійкості.

Ключові слова: інформаційна безпека, національна безпека, сталий розвиток, кібербезпека, державно-приватне партнерство, дезінформація, гібридні загрози, критична інфраструктура, соціальна стійкість, соціальна інтеграція.

Abstract. The paper examines information security as an important factor of Ukraine's national security in the context of sustainable development. It is argued that under conditions of hybrid warfare, digitalization, cyberattacks, and systemic disinformation, the security of the information space directly affects the resilience of state institutions, economic stability, public trust, and the state's capacity for long-term development. Special attention is paid to the role of public-private partnership in the field of information and

cybersecurity, the experience of the European Union in countering disinformation, and the social dimension of national security related to the integration of vulnerable groups and the reduction of criminogenic risks. The paper emphasizes that sustainable development is impossible without an effective system for protecting critical information infrastructure, strategic communications, digital literacy, social cohesion, and coordination between the state, business, and civil society. It is concluded that information security should be considered not only as a technical or defense-related issue but also as a comprehensive prerequisite for national resilience.

Keywords: information security, national security, sustainable development, cybersecurity, public-private partnership, disinformation, hybrid threats, critical infrastructure, social resilience, social integration.

Основний текст

Актуальність дослідження інформаційної безпеки як чинника національної безпеки в контексті сталого розвитку зумовлена докорінною трансформацією сучасного безпекового середовища. У XXI столітті безпека держави вже не може розглядатися виключно через військову, політичну або територіальну призму. Цифровізація економіки, державного управління, освіти, фінансових сервісів, комунікацій та критичної інфраструктури призвела до того, що інформаційний простір став одним із ключових вимірів національної стійкості. В умовах повномасштабної російсько-української війни особливого значення набули кібератаки, інформаційно-психологічні операції, дезінформація, маніпуляція суспільними настроями та спроби підриву довіри до державних інституцій. Саме тому інформаційна безпека постає не лише як складова сектору безпеки і оборони, а як передумова сталого розвитку держави.

Зв'язок між національною безпекою та сталим розвитком є принциповим. Сталий розвиток передбачає не лише економічне зростання чи екологічну збалансованість, а й ефективні інституції, соціальну згуртованість, довіру до влади, захист прав людини та здатність суспільства протистояти кризам. Ціль сталого розвитку 16 прямо орієнтована на мирні та інклюзивні суспільства, доступ до правосуддя й ефективні, підзвітні інституції. Отже, безпека інформаційного середовища стає важливою умовою реалізації цієї цілі, оскільки дезінформація, кібератаки, цифрова нерівність і руйнування суспільної довіри послаблюють інституційну спроможність держави та обмежують можливості розвитку.

Водночас національна безпека в контексті сталого розвитку не може зводитися лише до захисту цифрової інфраструктури або протидії інформаційним атакам. Важливим її виміром є соціальна стійкість, здатність держави запобігати маргіналізації окремих груп, мінімізувати криміногенні ризики та підтримувати інклюзивний характер суспільного розвитку. У цьому контексті показовим є дослідження Є. Іщенка та співавторів, присвячене впливу міграційного законодавства і політики на рівень злочинності в іммігрантських громадах США. Автори доводять, що збалансована міграційна політика, орієнтована на інтеграцію мігрантів, може позитивно впливати на зниження рівня злочинності та зміцнення безпеки громад (Ishchenko et al., 2024). Отже, сталий розвиток у безпековому вимірі передбачає поєднання інформаційної, кібернетичної, соціальної та інституційної стійкості.

У Стратегії національної безпеки України закладено важливу логіку, відповідно до якої безпека людини розглядається як основа безпеки країни. Документ визначає стійкість як здатність суспільства і держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища та підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей. Такий підхід дозволяє розглядати інформаційну безпеку не лише як захист даних або цифрових систем, а як ширшу систему забезпе-

чення безперервності державного управління, стабільності суспільних процесів і довіри громадян до інститутів влади. У цьому контексті інформаційна безпека є одним із практичних вимірів національної стійкості.

Особливе місце в сучасній системі безпеки посідає кібербезпека. Стратегія кібербезпеки України визначає кібербезпеку одним із пріоритетів у системі національної безпеки, а безпечний кіберпростір — запорукою успішного розвитку країни. У документі наголошується, що Російська Федерація активно поєднує деструктивні дії у кіберпросторі з інформаційно-психологічними операціями, що створює загрози для національної інформаційної інфраструктури, критичної інфраструктури та суспільної стабільності. Це означає, що кібербезпека і протидія дезінформації не можуть існувати як відокремлені напрями політики. Вони мають бути інтегровані у єдину систему захисту національних інтересів і сталого розвитку.

У цьому контексті особливо важливою є проблема державно-приватного партнерства. Значна частина цифрової інфраструктури, телекомунікаційних систем, платформ, хмарних сервісів, логістичних рішень, фінансових технологій і медіаресурсів належить або управляється приватним сектором. Відповідно, держава не може самостійно забезпечити повний контроль над усіма інформаційними потоками та цифровими ризиками. Вона потребує сталої взаємодії з бізнесом, науковими установами, експертним середовищем і громадянським суспільством. Саме державно-приватне партнерство дозволяє поєднати нормативні, фінансові, технологічні та організаційні ресурси для посилення інформаційної безпеки.

У дослідженні А. Зіненка та співавторів державно-приватне партнерство у сфері інформаційної безпеки розглядається як інструмент зміцнення національної безпеки. Автори підкреслюють, що міжнародна практика демонструє значний потенціал державно-приватної взаємодії у безпековому секторі, зокрема в обороні, логістиці, пожежній безпеці та окремих напрямах захисту інфраструктури. Водночас результати дослідження засвідчують, що вплив інвестицій у державно-приватне партнерство на забезпечення кібербезпеки не завжди є автоматичним і потребує посиленої уваги з боку держави, належного законодавчого регулювання та стратегічного планування (Zinenko et al., 2025). Цей висновок є принциповим для України, оскільки формальна наявність партнерства не гарантує ефективної інформаційної безпеки без чіткої моделі координації, розподілу відповідальності та механізмів оцінювання результатів.

В українському контексті державно-приватне партнерство у сфері інформаційної безпеки має виконувати кілька ключових функцій. По-перше, воно може забезпечити швидшу модернізацію технологічної бази державних органів та об'єктів критичної інфраструктури. По-друге, партнерство з приватним сектором дозволяє залучати експертні знання, інноваційні рішення та спеціалізовані сервіси, які держава не завжди здатна створити самостійно. По-третє, така взаємодія сприяє розвитку культури кіберстійкості серед бізнесу і громадян, що є необхідною умовою сталого розвитку цифрової економіки. По-четверте, державно-приватне партнерство створює можливості для міжнародної координації, обміну інформацією про загрози та залучення зовнішньої підтримки.

Однак розвиток державно-приватного партнерства у сфері інформаційної безпеки має супроводжуватися чітким урахуванням національних інтересів. Надмірна залежність держави від приватних цифрових платформ або іноземних технологічних компаній може створювати нові вразливості. Тому ефективна модель партнерства повинна поєднувати відкритість до інновацій із захистом суверенітету, персональних даних, критичної інфраструктури та державної таємниці. Важливо також уникати ситуації, коли приватний сектор сприймається лише як постачальник технологій. У сфе-

рі інформаційної безпеки він має бути повноцінним учасником системи національної стійкості, але з чітко визначеними межами відповідальності, підзвітності та контролю.

Не менш важливим виміром інформаційної безпеки є протидія дезінформації. Дезінформація становить загрозу не лише для точності інформаційного простору, а й для демократичного врядування, виборчих процесів, соціальної єдності, міжнародної підтримки України та спроможності держави здійснювати стратегічні реформи. У сучасних умовах дезінформаційні кампанії часто поєднуються з кібератаками, витоками даних, маніпулятивною рекламою, бот-мережами, фейковими акаунтами та штучно створеними медіасередовищами. Це робить їх особливо небезпечними для сталого розвитку, оскільки вони підривають довіру — один із головних ресурсів функціонування сучасної держави.

У статті А. Зіненка, І. Свободи, Т. Дерещук, Н. Шевченко та М. Шаповаленко аналізується політика Європейського Союзу щодо протидії дезінформації та її вплив на інформаційну безпеку держав-членів. Автори розглядають регуляторні, інституційні й технологічні механізми ЄС, зокрема Digital Services Act та NIS2 Directive, і наголошують на важливості гармонізації правових відповідей, розвитку цифрового врядування, медіаграмотності, технологічних інструментів виявлення загроз і транскордонної співпраці (Zinenko et al., 2026). Для України цей досвід є важливим не лише в контексті європейської інтеграції, а й у практичному сенсі: російська агресія супроводжується системними інформаційними операціями, які спрямовані на підрив обороноздатності, міжнародної підтримки та внутрішньої єдності суспільства.

Європейський досвід демонструє, що протидія дезінформації не може бути зведена до цензури або адміністративного блокування інформації. Ефективна політика має балансувати між свободою вираження поглядів, захистом прав людини, безпековими потребами та відповідальністю цифрових платформ. Digital Services Act створює правові рамки для більшої прозорості онлайн-платформ, управління системними ризиками та протидії незаконному контенту й суспільним ризикам, пов'язаним з онлайн-дезінформацією. NIS2 Directive, у свою чергу, спрямована на досягнення високого спільного рівня кібербезпеки в ЄС. Разом ці документи демонструють перехід від фрагментарної реакції на цифрові загрози до системного управління ризиками.

Для України адаптація європейського досвіду має відбуватися з урахуванням умов війни. З одного боку, держава потребує оперативних механізмів протидії ворожим інформаційним операціям, кібердиверсіям і маніпуляціям. З іншого боку, надмірне обмеження свободи слова може створити ризики для демократичної легітимності та довіри громадян. Тому оптимальна модель має спиратися на прозорі процедури, судовий і громадський контроль, розвиток незалежного фактчекінгу, підтримку якісної журналістики, цифрову грамотність і відповідальність платформ. У цьому сенсі інформаційна безпека має бути не репресивною, а стійкісною політикою, орієнтованою на здатність суспільства розпізнавати загрози й не втрачати довіру до демократичних інститутів.

Сталий розвиток в умовах війни передбачає здатність держави одночасно захищатися, функціонувати, відновлюватися та модернізуватися. Інформаційна безпека є необхідною умовою кожного з цих процесів. Без захищених цифрових систем неможлива стабільна робота державних реєстрів, банківської системи, енергетики, транспорту, медицини, освіти та оборонного сектору. Без протидії дезінформації неможливі суспільна згуртованість, мобілізація ресурсів, міжнародна довіра та підтримка реформ. Без державно-приватного партнерства неможлива швидка технологічна адаптація до нових загроз. Отже, інформаційна безпека є міжсекторальною умовою державної стійкості.

Особливу увагу слід приділити критичній інформаційній інфраструктурі. Її ураження може мати не лише технічні, а й соціально-економічні наслідки: зупинку сервісів, порушення логістики, втрату доступу до адміністративних послуг, паніку серед населення, фінансові збитки та підрив довіри до держави. Саме тому кіберзахист критичної інфраструктури повинен бути пов'язаний із ширшими цілями сталого розвитку — економічною безпекою, якістю державних послуг, захистом людського капіталу та безперервністю управління. У цьому напрямі важливо розвивати регулярні аудити кібербезпеки, стандарти обміну інформацією про інциденти, резервування державних даних, підготовку кадрів і спільні навчання державного та приватного секторів.

Не менш важливою є цифрова та медійна грамотність громадян. Уразливість суспільства до дезінформації часто зумовлена не лише активністю ворожих акторів, а й низьким рівнем критичного мислення, недовірою до інституцій, слабкою комунікацією держави та нестачею доступу до якісної інформації. Тому інформаційна безпека має включати освітній компонент: формування навичок перевірки джерел, розуміння алгоритмів соціальних мереж, розпізнавання маніпуляцій, відповідального поводження з персональними даними та базових правил кібергігієни. Такий підхід робить громадян не пасивними об'єктами захисту, а активними учасниками національної стійкості.

Управління інформаційною безпекою в контексті сталого розвитку потребує чітких індикаторів ефективності. Йдеться не лише про кількість відбитих кібератак або заблокованих інформаційних операцій. Важливо оцінювати рівень довіри громадян до державних джерел інформації, швидкість реагування на інформаційні інциденти, готовність критичної інфраструктури до кіберзагроз, якість державно-приватної координації, рівень цифрової грамотності населення, ефективність стратегічних комунікацій і ступінь гармонізації української політики з європейськими стандартами. Саме індикаторний підхід дозволяє перетворити інформаційну безпеку з декларативного напряму на керовану політику сталого розвитку.

Таким чином, інформаційна безпека в сучасних умовах є одним із базових чинників національної безпеки України та необхідною передумовою сталого розвитку. Вона охоплює захист інформаційної інфраструктури, кіберстійкість, протидію дезінформації, стратегічні комунікації, цифрову грамотність, соціальну інтеграцію та державно-приватну взаємодію. Дослідження А. Зіненка та співавторів переконливо демонструють, що державно-приватне партнерство може бути важливим інструментом зміцнення національної безпеки, однак його ефективність залежить від якості державного регулювання, інституційної координації та стратегічного бачення. Водночас аналіз політики ЄС щодо протидії дезінформації показує, що успішна інформаційна безпека потребує балансу між свободою слова, відповідальністю платформ, технологічними інноваціями та захистом демократичних інститутів.

Висновки.

Інформаційна безпека має розглядатися як системний чинник національної безпеки та сталого розвитку України. Її значення зростає в умовах війни, цифрової трансформації, гібридних загроз і посилення залежності держави та суспільства від інформаційно-комунікаційних технологій. Ефективна політика у цій сфері повинна поєднувати кіберзахист, протидію дезінформації, розвиток державно-приватного партнерства, захист критичної інфраструктури, медійну грамотність, соціальну інтеграцію та гармонізацію з європейськими стандартами. У перспективі саме інформаційна й соціальна стійкість можуть стати одними з ключових умов післявоєнного відновлення, модернізації та довгострокового розвитку України.

Джерела

1. *Zinenko A., Krasnostanova N., Lugach O., Kulchii I., Orlovskyi O.* Public-Private Partnership in the Field of Information Security as a Tool for Strengthening National Security. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103, No. 23. P. 9724–9737. DOI: 10.5281/zenodo.18062094.
2. *Zinenko A., Svoboda I., Dereshchuk T., Shevchenko N., Shapovalenko M.* EU Policy on Countering Disinformation and its Impact on the Information Security of Member States. *Revista Jurídica Portucalense*. 2026. Vol. 1, No. 39. P. 147–171. DOI: 10.34625/issn.2183-2705(39.1)2026.ic-7.
3. *Ishchenko Y., Artemov V., Syniavskyi P., Shilin M., Ahmadov V.* The Impact of Immigration Law and Policy on Crime Rates in Immigrant Communities in the United States. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*. 2024. Vol. 22, No. 2. P. 4962–4973. DOI: 10.57239/PJLSS-2024-22.2.00368.
4. Указ Президента України № 392/2020 від 14 вересня 2020 року "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України".
5. Указ Президента України № 447/2021 від 26 серпня 2021 року "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію кібербезпеки України".
6. Указ Президента України № 56/2022 від 16 лютого 2022 року "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року "Про Стратегію забезпечення державної безпеки".
7. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market for Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act). *Official Journal of the European Union*. 2022. L 277. P. 1–102.
8. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2 Directive). *Official Journal of the European Union*. 2022. L 333. P. 80–152.
9. OECD. Recommendation of the Council on Digital Security Risk Management. OECD/LEGAL/0479. 2022.
10. United Nations. Sustainable Development Goal 16: Peace, Justice and Strong Institutions. 2024.

С. КУРИЦЬКИЙ
здобувач ступеня д-ра філософії
за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування",
ПрАТ "ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ, Україна

БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ НОВОГО МІЖНАРОДНОГО ПОРЯДКУ: СЦЕНАРНИЙ АНАЛІЗ ТА ПРОГНОЗИ

Анотація. У тезах досліджено ключові виміри безпеки України в умовах трансформації євроатлантичної архітектури після повномасштабного вторгнення Росії. На основі системного, інституційного та сценарного підходів проаналізовано три базові моделі повоєнного безпекового устрою — оптимістичну, реалістичну й песи-

містичну. Визначено значення членства в НАТО, двосторонніх угод про безпекове співробітництво, Київського безпекового компакту, регіональних мініальянсів і власного оборонного потенціалу України. Обґрунтовано, що найбільш імовірною у середньостроковій перспективі є гібридна модель "договірної безпеки", яка має розглядатися не як альтернатива євроатлантичній інтеграції, а як перехідний механізм її практичного наближення. Окрему увагу приділено завданням публічного управління: зміцненню інституційної стійкості, координації міжнародної допомоги, розвитку цивільного захисту, оборонного планування та прозорого відновлення. Сформульовано прогноз щодо місця України в новій системі регіональної та глобальної безпеки до 2035 року.

Ключові слова: безпека України, НАТО, гарантії безпеки, Київський безпековий компакт, євроатлантична інтеграція, сценарний аналіз, публічне управління.

Abstract. The paper examines the key dimensions of Ukraine's security amid the transformation of the Euro-Atlantic security architecture caused by Russia's full-scale invasion. Using systemic, institutional, and scenario-based approaches, the study analyses three basic models of the post-war security order: optimistic, realistic, and pessimistic. Particular attention is paid to NATO membership, bilateral security cooperation agreements, the Kyiv Security Compact, regional mini-alliances, and Ukraine's own defence capabilities. The paper argues that a hybrid model of "treaty-based security" is the most probable option in the medium term. Such a model should not be treated as an alternative to Euro-Atlantic integration, but rather as an interim mechanism for bringing Ukraine closer to full membership in collective security institutions. The study also outlines major public governance priorities, including institutional resilience, coordination of international assistance, civil protection, defence planning, transparent reconstruction, and the development of human capital. A forecast is formulated regarding Ukraine's role in the emerging regional and global security system up to 2035.

Keywords: Ukraine's security, NATO, security guarantees, Kyiv Security Compact, Euro-Atlantic integration, scenario analysis, public governance.

ВСТУП

Повномасштабне збройне вторгнення Росії проти України 24 лютого 2022 року стало системним руйнівником тієї архітектури безпеки, яку Європа вибудовувала протягом трьох десятиліть після завершення холодної війни. Гельсінський декалог, угоди про контроль над озброєннями, механізми ОБСЄ та політика залучення Росії до спільного європейського простору не змогли стримати державу, яка обрала ревізіонізм і силове перекроювання кордонів. Водночас війна стала точкою біфуркації для самої України: держава перетворилася з об'єкта геополітичних компромісів на одного з ключових суб'єктів формування нового безпекового порядку на континенті.

Актуальність дослідження визначається необхідністю системного аналізу можливих сценаріїв завершення війни та повоєнного врегулювання. Безпекове майбутнє України залежатиме не лише від конфігурації лінії фронту або змісту майбутніх домовленостей, а й від спроможності державних інституцій підтримувати обороноздатність, забезпечувати стійкість суспільства, координувати міжнародну допомогу та поєднувати відновлення з інтеграцією до Європейського Союзу і НАТО. Тому сценарне прогнозування має охоплювати одночасно військово-політичні, міжнародно-правові, економічні та управлінські параметри.

Мета дослідження — на основі аналізу сучасної наукової літератури та безпекових ініціатив України сформулювати прогноз щодо трьох базових сценаріїв розвитку країни у постконфліктний період. Методологічну основу становлять системний,

інституційний, порівняльний і сценарний підходи. Сценарії оцінюються за такими критеріями: характер завершення активної фази війни; стан територіального суверенітету; рівень міжнародно-правової формалізації гарантій; сталість зовнішньої підтримки; боєздатність Сил оборони; темпи європейської та євроатлантичної інтеграції; якість публічного управління і спроможність держави до відновлення. Наукова новизна полягає у поєднанні безпекового прогнозування з оцінкою управлінської спроможності України як одного з головних чинників реалізації кожного сценарію.

1. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ АРХІТЕКТУРИ БЕЗПЕКИ

Війна в Україні докорінно змінила сприйняття безпеки в Євро-Атлантичному регіоні. Sydoruk, Pavliuk та Shuliak (2023) виокремлюють кілька ключових векторів цієї трансформації: посилення єдності колективного Заходу, "пробудження Європи" у вимірах безпеки й оборони, розширення НАТО та зростання стратегічної присутності США в Європі. Принципово важливо, що повернення до моделі партнерства з Росією як з відповідальним учасником європейської системи безпеки дедалі більше втрачає політичну реалістичність. Це змінює геополітичну рамку, у якій має здійснюватися довгострокове планування безпеки України.

Ditrych та Laryš (2024), аналізуючи майбутні конфігурації європейської архітектури безпеки, виділяють три стани: "нестабільний баланс", що означає консервацію нинішнього протистояння; "нестабільну нестабільність", пов'язану з подальшою ескалацією; та "позитивний стабільний баланс" — найбажаніший, але найскладніший для досягнення варіант. Перехід до останнього можливий лише за умови зниження спроможності Росії до нової агресії, збереження підтримки України та формування таких механізмів стримування, за яких повторний напад стане для агресора неприйнятно дорогим.

Sukach (2023) наголошує на принциповій новизні ситуації: після початку повномасштабної війни питання безпеки України неможливо відокремити від безпеки НАТО та ЄС. Ідеться не лише про територію України, а й про захист східного флангу Альянсу, безпеку Чорноморського регіону, свободу судноплавства, енергетичну стабільність і здатність міжнародного права протидіяти силовому ревізіонізму. Таким чином, підтримка України поступово набуває характеру інвестиції у власну безпеку європейських держав.

Трансформація відбувається також на інституційному рівні. Європейські країни переглядають оборонні бюджети, розширюють виробництво озброєнь, посилюють військову мобільність і розвивають механізми спільного планування. Український досвід застосування безпілотних систем, цифрових технологій, мережево-центричних рішень і швидкої адаптації до змін на полі бою стає важливим джерелом практичних знань для партнерів. У перспективі Україна може виступати не лише отримувачем безпекової допомоги, а й повноправним постачальником оборонних компетентностей для Європи.

2. БЕЗПЕКОВІ ІНІЦІАТИВИ УКРАЇНИ: ВІД "ФОРМУЛИ МИРУ" ДО КИЇВСЬКОГО БЕЗПЕКОВОГО КОМПАКТУ

Починаючи з 2022 року, Україна активно формує власний безпековий порядок денний. Podvorna (2024) розглядає українську "формулу миру" та Київський безпековий компакт як елементи ширшої концепції повоєнного порядку, у центрі якого перебувають суверенітет, територіальна цілісність, відповідальність агресора та принцип "нічого про Україну без України". Така позиція заперечує практику домов-

леностей великих держав за рахунок менших країн і підкреслює суб'єктність України в питаннях, що безпосередньо визначають її майбутнє.

Київський безпековий компакт пропонує систему довгострокових зобов'язань партнерів, спрямованих на те, щоб Україна могла захищати себе самостійно. Йдеться про сталі постачання озброєнь, розвиток оборонно-промислової бази, обмін розвідувальною інформацією, навчання військових, підтримку кібербезпеки та визначені механізми консультацій у разі нової агресії. Цінність такого підходу полягає у переході від ситуативної допомоги до прогнозованої багаторічної політики стримування.

Horovenko (2024) операціоналізує поняття "договірної безпеки" як можливого проміжного етапу між нинішнім станом і повноцінним членством у НАТО. Двосторонні угоди про безпекове співробітництво, укладені Україною з державами-партнерами в межах Спільної декларації G7, формують правову й політичну основу такої моделі. Водночас вони не містять автоматичного механізму колективної оборони, подібного до статті 5 Вашингтонського договору, а тому їхня ефективність залежить від конкретності зобов'язань, передбачуваності ресурсів і політичної волі сторін.

Fix (2023) пропонує розглядати формалізований безпековий пакт поза інституційними рамками НАТО як практичний засіб заповнення тимчасового вакууму гарантій. Kapitonenko (2025) водночас застерігає, що навіть формальні союзи залишаються залежними від політичної волі, тоді як неформальні гарантії не мають достатньої стримувальної чіткості. Отже, для України важливо не протиставляти різні формати, а поєднати їх у багаторівневу систему: власні сили оборони, двосторонні договори, регіональні партнерства, інтеграцію до структур НАТО та перспективу повноправного членства.

3. СЦЕНАРНИЙ АНАЛІЗ ПОВОЄННОГО БЕЗПЕКОВОГО УСТРОЮ УКРАЇНИ

Запропоновані сценарії не є взаємовиключними статичними моделями. Вони відображають можливі траєкторії, між якими може переміщуватися безпекове середовище залежно від розвитку війни, внутрішніх змін у Росії, політики США та ЄС, стійкості української держави й здатності партнерів підтримувати довгострокову стратегію. Реалістичний сценарій може стати перехідним етапом до оптимістичного, але за несприятливих умов — деградувати до песимістичного.

Сценарій 1: оптимістичний — членство в НАТО та відновлення суверенітету

Цей сценарій передбачає припинення війни на умовах, що забезпечують відновлення територіального суверенітету України, створення дієвого механізму відповідальності Росії та подальший вступ України до НАТО. Klish (2023) підкреслює, що членство в Альянсі є ключовим елементом стратегії національної безпеки в умовах глобальної нестабільності. Такий варіант найбільшою мірою відповідає моделі "позитивного стабільного балансу" Ditrych та Laryš, оскільки усуває невизначеність щодо статусу України й різко підвищує ціну повторної агресії.

Управлінськими передумовами цього сценарію є сумісність сектору безпеки й оборони зі стандартами НАТО, демократичний цивільний контроль, сталі антикорупційні механізми, ефективне стратегічне планування та спроможність виконувати союзницькі зобов'язання. Водночас навіть після набуття членства держава має зберігати високий рівень власної обороноздатності, оскільки колективна безпека не скасовує національної відповідальності за підготовку до криз.

Сценарій 2: реалістичний — система "договірної безпеки" як перехідна модель

Найбільш імовірним у середньостроковій перспективі є сценарій, що базується на збереженні Україною потужних Сил оборони, розширенні мережі двосторонніх

безпекових угод, поглибленні інтеграції з ЄС і НАТО без негайного формального членства. Turianytsia (2025) характеризує мініальянси, зокрема Люблінський трикутник Україна — Польща — Литва, як функціональний інструмент регіонального співробітництва. Такі формати дозволяють швидше узгоджувати спільні проєкти, навчання, логістику та оборонне виробництво.

Сильна сторона моделі полягає в її гнучкості та можливості поступово нарощувати реальні спроможності стримування. Слабкість — у відсутності автоматичних зобов'язань щодо вступу партнерів у війну. Тому "договірна безпека" матиме сенс лише за умови конкретних планів постачання, заздалегідь визначених фінансових пакетів, спільного виробництва боєприпасів, регулярних навчань і механізмів термінового реагування. Для публічного управління це означає потребу в єдиному центрі координації міжнародних безпекових зобов'язань та постійному моніторингу їх виконання.

Сценарій 3: песимістичний — "нестабільний баланс" із перманентною загрозою

Песимістичний сценарій передбачає припинення або зниження інтенсивності бойових дій без повноцінного мирного договору, збереження окупації частини територій, мілітаризованої лінії зіткнення та постійної загрози нового наступу. Niewinski (2025) розглядає затяжну нестабільність як один із найбільш реалістичних ризиків для європейської безпеки. У такій ситуації Росія може використовувати паузу для відновлення сил, а проти України продовжуватимуться кібератаки, інформаційні операції, диверсії, економічний і енергетичний тиск.

Найбільшим викликом для державного управління стане необхідність одночасно фінансувати оборону, відновлювати зруйновані території, підтримувати ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, забезпечувати демографічну стійкість та зберігати довіру громадян. За відсутності переконливих зовнішніх гарантій Україна буде змушена функціонувати як держава постійної мобілізаційної готовності. Це підвищує ризики виснаження ресурсів, відтоку населення та уповільнення реформ, але водночас робить критично важливими децентралізовану стійкість громад і довгострокове оборонне планування.

4. ПРОГНОЗ БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА 2026–2035 РОКИ

По-перше, незалежно від способу завершення активної фази війни, Україна збереже значний оборонний потенціал. Досвід протидії масштабній агресії сформував новий тип Сил оборони, здатних швидко адаптуватися, інтегрувати технологічні рішення та діяти у складному інформаційному середовищі. Цей потенціал є довгостроковим активом України й важливим внеском у безпеку Європи.

По-друге, найбільш вірогідним форматом на горизонті найближчих років є гібридна модель: розвинена система двосторонніх угод, глибока практична інтеграція з НАТО, участь у регіональних коаліціях і нарощування власного оборонно-промислового комплексу. Garba (2025) акцентує роль США в модернізації оборонного сектору України та водночас вказує на посилення відповідальності європейських держав за майбутню оборону континенту. За такого підходу Україна поступово інтегруватиметься до західного безпекового простору навіть до моменту формального членства.

По-третє, членство в НАТО залишатиметься стратегічним орієнтиром, однак його строки залежатимуть від внутрішньої динаміки Альянсу, позицій ключових держав і стану війни. Nazarenko, Sharyi та Kifin (2024) наголошують на необхідності гармонізації законодавства й оборонної політики України з нормами ЄС і НАТО. Отже, інтеграція має відбуватися не лише на рівні політичних декларацій, а й че-

рез щоденну перебудову системи управління, закупівель, стандартизації, військової освіти та цивільного контролю.

По-четверте, гібридні загрози залишатимуться постійним компонентом безпекового середовища. Gurkovskyi та співавтори (2025) відносять протидію гібридним загрозам, безпекові гарантії, економічне відновлення та наукову дипломатію до ключових напрямів української безпекової політики. Звідси випливає потреба у створенні цілісної системи національної стійкості, яка поєднує кіберзахист, стратегічні комунікації, енергетичну безпеку, захист критичної інфраструктури та підготовку населення до криз.

По-п'яте, європейська інтеграція та відновлення України матимуть безпосередній безпековий вимір. Tankovsky (2025) розглядає європеїзацію як інституційний якір, що поєднує внутрішні реформи з інтеграційними стимулами. Економічно сильна, технологічна, демографічно стійка й належно керована Україна буде значно менш вразливою до зовнішнього тиску. Тому відбудова не може зводитися до фізичного відновлення інфраструктури: вона має створити сучасну модель держави, здатну фінансувати власну безпеку та забезпечувати громадянам перспективу розвитку.

5. ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПОВОЄННОЇ БЕЗПЕКИ

Реалізація будь-якого зі сценаріїв залежатиме від якості публічного управління. Першим пріоритетом має стати інституціоналізація системи національної стійкості. Необхідно чітко розмежувати повноваження центральних органів, регіонів і громад у питаннях цивільного захисту, безперервності критичних послуг, евакуації, резервного зв'язку та реагування на гібридні загрози. Практика воєнного часу має бути перетворена на сталі процедури, нормативи й програми підготовки.

Другим пріоритетом є підвищення якості оборонного врядування. Ідеться про прозоре планування ресурсів, професіоналізацію закупівель, розвиток державно-приватного партнерства в оборонній промисловості, захист інновацій і швидке впровадження технологій. Водночас прозорість не повинна суперечити вимогам секретності: необхідні диференційовані механізми парламентського, урядового й громадського контролю, які не розкривають чутливої інформації, але зменшують корупційні ризики.

Третім пріоритетом має бути координація міжнародних безпекових угод і програм відновлення. Двосторонні зобов'язання партнерів повинні бути зведені в єдину систему цілей, індикаторів, строків і відповідальних органів. Це дасть змогу уникати дублювання, своєчасно виявляти прогалини та пов'язувати зовнішню допомогу з національними планами розвитку сектору безпеки й оборони.

Четвертий пріоритет — безпеково орієнтоване відновлення. Проєкти реконструкції мають ураховувати вимоги захисту критичної інфраструктури, енергетичної автономності, укриттів, резервних систем і територіальної доступності. Особливого значення набуває відновлення людського капіталу: реінтеграція ветеранів, психологічна підтримка, повернення громадян з-за кордону, професійна перепідготовка та формування кадрового резерву для державної служби й місцевого самоврядування.

П'ятий пріоритет — забезпечення людської та соціальної стійкості. Повоєнна безпекова політика має охоплювати не лише воєнні й інфраструктурні інструменти, а й програми підтримки громадян, які пережили вимушене переміщення, навчання або тривале перебування за кордоном. Дослідження Y. Ishchenko та співавторів (2024a) засвідчує, що результативність адаптації української молоді значною мірою залежить від якості освітнього середовища, доступності психологічної підтримки та

можливостей соціальної взаємодії. Для публічного управління це означає необхідність міжвідомчої координації освітньої, соціальної, молодіжної та міграційної політики, а також створення програм реінтеграції людського капіталу у процесі відновлення України.

Шостий пріоритет — формування збалансованої міграційної та реінтеграційної політики як складової національної безпеки. Повоєнна держава одночасно вирішуватиме завдання повернення громадян, залучення трудових ресурсів, захисту прав переміщених осіб і запобігання соціальній маргіналізації. На матеріалі міграційної політики США Y. Ishchenko та співавтори (2024b) показують, що безпекові обмеження мають поєднуватися з інтеграційними, освітніми, професійними та реабілітаційними програмами. Такий підхід є важливим і для України, оскільки ефективне управління міграційними потоками повинно знижувати соціальні ризики, підтримувати суспільну згуртованість і водночас не допускати необґрунтованого обмеження прав людини.

Нарешті, умовою довгострокової безпеки є суспільна довіра. Вона залежить від справедливості розподілу ресурсів, відкритості рішень, відповідальності посадових осіб і реальної участі громадян у визначенні пріоритетів відновлення. Сильні інституції, правова держава та підзвітність влади є не другорядним доповненням до військової сили, а складовою стратегічної стійкості України.

ВИСНОВКИ

Агресія Росії проти України докорінно трансформувала архітектуру безпеки Євро-Атлантичного регіону. Україна стала центральним елементом нової системи стримування, а забезпечення її незалежності перетворилося на тест здатності міжнародного порядку захищати фундаментальні принципи суверенітету й територіальної цілісності. Проведений сценарний аналіз дає змогу виокремити три траєкторії: оптимістичну — відновлення суверенітету та членство в НАТО; реалістичну — багаторівневу систему "договірної безпеки" як перехідну модель; песимістичну — заморожений або затяжний конфлікт із перманентною загрозою нової ескалації.

Найбільш імовірним у середньостроковій перспективі є реалістичний сценарій із можливістю поступового переходу до оптимістичного. Його результативність залежатиме від конкретності міжнародних зобов'язань, розвитку власного оборонно-промислового потенціалу, єдності партнерів, темпу реформ і спроможності держави забезпечувати прозоре відновлення. Ключовим висновком є те, що жодні зовнішні гарантії не можуть бути ефективними без внутрішньої інституційної стійкості. Саме якість публічного управління визначатиме здатність України перетворити воєнний досвід, міжнародну підтримку та європейську інтеграцію на довгострокову систему національної безпеки.

Джерела

1. *Ditrych O., Laryš M.* What Can European Security Architecture Look Like in the Wake of Russia's War on Ukraine? *European Security*. 2024. DOI: 10.1080/09662839.2024.2347221.
2. *Fix L.* The Future Is Now: Security Guarantees for Ukraine. *Survival*. 2023. DOI: 10.1080/00396338.2023.2218697.
3. *Garba M. K.* Ukraine's Security Architecture After Ceasefire: U.S. Commitments and the Future of European Defense. *Sprin Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*. 2025. Vol. 4, no. 9. P. 57–62. DOI: 10.55559/sjahss.v4i9.577.
4. *Gurkovskyi V., Havryliuk I., Kliat Y., Dobrovolskyi Y., Romanenko E., Ilnitskyi S.* Ukrainian Security Diplomacy in the New Geopolitical Reality: Security Guarantees for Ukraine, Risks and Challenges. Social Development and Security. 2025. DOI: 10.33445/sds.2025.15.1.1.

5. *Horovenko S.* Formation of the "Treaty Security" System of Ukraine as a Component of the Modern Architecture of International Peace and Security in the Euro-Atlantic Area. *Analytical and Comparative Jurisprudence*. 2024. DOI: 10.24144/2788-6018.2024.02.124.
6. *Ishchenko Y., Rusnak A., Artemov V., Syniavskyi P., Soroka I.* Psychological and Pedagogical Aspects of Adaptation of Students Who Received Temporary Shelter to the Educational Environment of Another Country. *Journal of Higher Education Theory and Practice*. 2024a. Vol. 24, no. 1. P. 127–139. DOI: 10.33423/jhetp.v24i1.6766. URL: https://pure.jgu.edu.in/id/eprint/7257/.
7. *Ishchenko Y., Artemov V., Syniavskyi P., Shilin M., Ahmadov V.* The Impact of Immigration Law and Policy on Crime Rates in Immigrant Communities in the United States. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*. 2024b. Vol. 22, no. 2. P. 4962–4973. DOI: 10.57239/PJLSS-2024-22.2.00368. URL: https://www.pjlss.edu.pk/pdf_files/2024_2/4962-4973.pdf.
8. *Kapitonenko M.* Theory and Practical Mechanisms of Security Guarantees. *Actual Problems of International Relations*. 2025. Vol. 1, no. 164. P. 30–37. DOI: 10.17721/apmv.2025.164.1.30-37.
9. *Klish A.* Ukraine–NATO in the Contemporary International Security System. *Humanitarian Studies*: *History and Pedagogy*. 2023. DOI: 10.35774/gsip2023.02.022.
10. *Nazarenko S., Sharyi V., Kifin O.* Prospects for the Integration of Ukraine's National Security Mechanisms with the Collective Security Systems of the EU and NATO. *Economic Scope*. 2024. DOI: 10.30838/ep.194.55-59.
11. *Niewinski J.* The Impact of the Armed Conflict in Ukraine on the Scenarios of Stabilizing European Security. *Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, Sectio M*: *Balcaniensis et Carpathiensis*. 2025. DOI: 10.17951/bc.2025.10.149-167.
12. *Podvorna O.* Nothing about Ukraine without Ukraine: Envisioning the Post-War Security Order. *Warsaw East European Review*. 2024. P. 147–162. DOI: 10.61097/22992421/weer/2024/147-162.
13. *Sukach A.* Wpływ rosyjsko-ukraińskiej wojny na euroatlantyckie bezpieczeństwo. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia de Securitate*. 2023. DOI: 10.24917/26578549.13.1.14.
14. *Sydoruk T., Pavliuk V., Shuliak A.* Russia's War Against Ukraine and the Transformation of the Euro-Atlantic Security Architecture. *Politics in Central Europe*. 2023. DOI: 10.2478/pce-2023-0014.
15. *Tankovsky O.* Ukraine's Reconstruction Pathways: Agriculture, Migration, Education, and the Europeanisation of Post-War Recovery. *Köz-gazdaság*. 2025. Vol. 20, no. 3S. P. 17–42. DOI: 10.14267/RETP2025.03.03.
16. *Turianytsia I.* Ukraine–Poland–Lithuania and the Logic of Small Security Alliances. *Міжнародні зв'язки України*: *наукові пошуки і знахідки*. 2025. No. 34. P. 122–143. DOI: 10.15407/mzu2025.34.122.

Н. М. ГИЧКО

здобувачка освіти за спеціальністю "Філологія, переклад", заочна форма навчання, група С-12-24-Б1ГМА(4.0з),
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук МАУП

ЖІНОЧА КРАСА ЯК ІСТОТНИЙ ВАЖІЛЬ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО СУВЕРЕНІТЕТУ ОСОБИСТОСТІ: НА МАТЕРІАЛІ РОМАНУ У ВІРШАХ "МАРУСЯ ЧУРАЙ" ТА ПОВІСТІ "ДІАМАНТОВИЙ ПЕРСТЕНЬ"

Анотація. У тезах досліджено феномен жіночої краси як естетичної, моральної та психологічної категорії, що бере участь у формуванні особистісного суверенітету

героїні в умовах історичної травми, воєнного насильства й суспільного осуду. Матеріалом аналізу обрано роман у віршах Ліни Костенко “Маруся Чурай” і повість Людмили Старицької-Черняхівської “Діамантовий перстень”, у яких жіноча постать постає не лише об’єктом естетичного споглядання, а й носієм внутрішньої гідності, моральної витримки та здатності до духовного самозбереження. Застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднує літературознавчий аналіз із психологічними, філософськими та культурологічними інтерпретаціями. Увагу зосереджено на співвідношенні краси, любові, героїзму, пам’яті, ресентименту, насильства та національної ідентичності. Доведено, що в обох творах жіноча краса функціонує як форма внутрішнього опору, а психологічний суверенітет героїні виявляється у здатності зберегти власну моральну позицію за умов тиску громади, історичної катастрофи та особистої трагедії.

Ключові слова: жіноча краса, психологічний суверенітет, героїзм, любов, історична травма, Ліна Костенко, Людмила Старицька-Черняхівська, “Маруся Чурай”, “Діамантовий перстень”.

Abstract. The paper examines female beauty as an aesthetic, moral and psychological category involved in the formation of personal sovereignty under conditions of historical trauma, military violence and public condemnation. The study focuses on Lina Kostenko’s verse novel Marusia Churai and Liudmyla Starytska-Cherniakhivska’s novella The Diamond Ring, where the female figure is represented not merely as an object of aesthetic admiration but as a bearer of inner dignity, moral endurance and spiritual self-preservation. The research applies an interdisciplinary methodology combining literary analysis with psychological, philosophical and cultural approaches. Special attention is paid to the correlation between beauty, love, heroism, memory, ressentiment, violence and national identity. It is argued that in both works female beauty functions as a form of inner resistance, while the psychological sovereignty of the heroine is revealed through her ability to preserve her own moral position under the pressure of community judgment, historical catastrophe and personal tragedy.

Keywords: female beauty, psychological sovereignty, heroism, love, historical trauma, Lina Kostenko, Liudmyla Starytska-Cherniakhivska, Marusia Churai, The Diamond Ring.

Проблема жіночої краси в українській літературі виходить далеко за межі суто естетичної характеристики персонажа. У творах, що постають на тлі історичних катастроф, краса нерідко набуває статусу морального випробування, знака внутрішньої свободи, а також способу самоозначення особистості в умовах зовнішнього примусу. Саме в такому ракурсі доцільно розглядати роман у віршах Ліни Костенко “Маруся Чурай” і повість Людмили Старицької-Черняхівської “Діамантовий перстень”. Обидва твори репрезентують жіночу постать у ситуації граничного історичного напруження: національної боротьби, суспільної кризи, родинної драми та морального вибору.

У межах запропонованого дослідження жіноча краса трактується не як декоративна ознака, а як істотний важіль формування психологічного суверенітету особистості. Під психологічним суверенітетом розуміємо здатність людини зберігати внутрішню цілісність, моральну автономію, емоційну витримку та право на власне переживання навіть тоді, коли зовнішні обставини — громада, родина, держава, війна або традиція — намагаються підпорядкувати її колективній волі. У цьому сенсі героїні Костенко й Старицької-Черняхівської постають не пасивними жертвами історії, а суб’єктами складного духовного опору.

Історичне тло в обох текстах виконує не лише роль сюжетної рамки, а й функцію інтерпретаційного простору, у якому особисте життя героїні набуває загальнона-

ціонального значення. “Маруся Чурай” пов’язана з козацькою добою, обороною Полтави та драматичним досвідом національно-визвольної боротьби. “Діамантовий перстень” актуалізує пам’ять про польське повстання 1830–1831 років і про моральну складність життя людини у просторі імперського насильства. У такий спосіб приватна історія жінки виявляється нерозривно пов’язаною з історією колективу, а краса — із травмою, пам’яттю та відповідальністю.

У романі Ліни Костенко краса Марусі Чурай не зводиться до зовнішньої привабливості. Вона має поетичну, пісенну, духовну природу. Маруся є носієм слова, голосу й пам’яті, а її пісня перетворюється на спосіб колективного самопізнання. Саме тому трагедія особистого кохання не замикається у приватній площині. Вона стає драмою порушеної гармонії між людиною і громадою, між почуттям і моральним законом, між жіночою вразливістю та історичною необхідністю. У знаменитому мотиві чекання смерті — “Три дні дали на розмисли мені...” — увиразнюється не тільки страх перед вироком, а й граничне зосередження особистості на питанні власної правди [5, с. 27].

У повісті “Діамантовий перстень” жіноча краса також поєднується з мотивами пам’яті, жертовності та історичної приреченості. Старицька-Черняхівська вписує жіночу долю в контекст повстанського міфу, де особисте почуття не відокремлюється від політичної катастрофи. Згадки про Емілію Плятер та інших жінок, які долучилися до військових подій, розширюють традиційне уявлення про героїзм як переважно чоловічий тип дії [10, с. 16; 10, с. 23]. Жінка в цьому тексті є не лише об’єктом любові чи жалю, а й носієм історичної пам’яті, здатним чинити моральний спротив навіть тоді, коли прямий політичний спротив приречений на поразку.

Психологічний вимір обраної проблеми особливо виразний тоді, коли краса героїні вступає в конфлікт із нормами спільноти. Громада у “Марусі Чурай” виступає не тільки судовою або моральною інстанцією, а й колективним психологічним механізмом, схильним до узагальнення, осуду й символічного насильства. У цьому контексті продуктивним є звернення до праць Гюстава Лебона і Зиґмунда Фройда, які аналізували знеособлення індивіда в масі та зникнення критичної автономії під впливом групового афекту [1; 2]. Марусина самотність у судовому просторі тому набуває особливого значення: вона протистоїть не лише конкретному звинуваченню, а й силі колективної інтерпретації.

Феномен насильства в цих текстах має багатовимірний характер. Це не лише фізичне чи військове насильство, а й моральний тиск, родинна нерівність, соціальна підозра, примус традиції. Вальтер Беньямін, розмірковуючи про критику насильства, наголошував на необхідності аналізувати не тільки мету, якій служить насильство, а й самі засоби, через які воно реалізується [4]. У літературному контексті це означає, що важливим є не лише результат конфлікту, а й ті приховані механізми, за допомогою яких спільнота позбавляє жінку права на власний голос.

Особливу роль у формуванні психологічного суверенітету відіграє любов. В обох творах любов не є ідилічним або завершеним станом. Вона радше постає як випробування, що виявляє міру внутрішньої свободи людини. Макс Шелер у своїй філософії співчуття розрізняє співпереживання, емоційну залученість і любов як ціннісно спрямований акт [3]. Такий підхід дає змогу побачити, що кохання Марусі або Броніслави не зводиться до психологічної залежності від обранця. Воно набуває рис внутрішньої віри, через яку героїня зберігає власну цілісність навіть у досвіді втрати.

Важливо, що краса героїнь не нейтралізує трагедію, а навпаки — робить її більш видимою. У традиційній культурі краса часто пов’язувалася з гармонією, родинністю, шлюбною перспективою, соціальним визнанням. Натомість у розглянутих тво-

рах вона виявляється у просторі розриву: між коханням і законом, між особистим і національним, між жіночою тілесністю й духовною витримкою, між естетичною привабливістю і досвідом смерті. Саме тому жіноча краса стає не "ширмою" безвиході, а способом виявлення того, що в людині не може бути остаточно підкорене зовнішній силі.

Проблема ресентименту, окреслена в сучасному українському гуманітарному дискурсі, також важлива для інтерпретації обраних творів. Тамара Гундорова, звертаючись до генеалогії поняття ressentiment, підкреслює його зв'язок із травматичним самоствердженням, образою, пам'яттю й ідентичністю [6]. У "Марусі Чурай" ресентимент громади виявляється у спробі звести складну духовну драму до однозначного морального вироку. У "Діамантовому перстені" травматична пам'ять імперського насильства й поразки повстання також формує простір, у якому особисті почуття не можуть існувати поза історичною образою.

Поряд із цим жіночі образи в аналізованих творах не слід редукувати до ролі страждальних символів. Їхній героїзм полягає не лише у готовності до жертви, а й у здатності витримати внутрішню напругу між любов'ю, соромом, болем, пам'яттю й моральною відповідальністю. У цьому сенсі вони коригують традиційний канон героїчного, пов'язаний переважно з воєнною дією, фізичною силою або публічним подвигом. Жіночий героїзм у Костенко й Старицької-Черняхівської є героїзмом витримки, слова, мовчання, пам'яті та духовної незламності.

Звернення до Ханни Арендт дає змогу поглибити розуміння зв'язку між особистою долею та політичним безправ'ям. У "Джерелах тоталітаризму" дослідниця аналізує ситуацію бездержавності, національних меншин і вразливості людини перед системами, що позбавляють її захисту [7]. Хоча твори Костенко й Старицької-Черняхівської належать до інших історичних контекстів, у них також ідеться про людину, чия приватна гідність опиняється під тиском великих політичних і суспільних сил. Саме тому психологічний суверенітет героїні має не тільки інтимний, а й політико-культурний вимір.

Методологічно важливими для такого прочитання є сучасні студії пам'яті, емоційного інтелекту, кризової поведінки й травматичного досвіду. Концепція "місць пам'яті" П'єра Нора, осмислена в українському культурологічному контексті, дає змогу розглядати літературний твір як простір символічного збереження колективного досвіду [11]. Дослідження емоційного інтелекту в ситуаціях війни, реабілітації та кризового управління допомагають пояснити, чому внутрішня емоційна регуляція, здатність до співпереживання й морального самоконтролю є важливими складниками особистісної стійкості [12; 13]. Навіть у ширших соціально-правових контекстах питання політики, злочинності та вразливості спільнот демонструє, наскільки психологічний стан людини залежить від устрою суспільних інституцій [14].

Не менш значущою є проблема смерті як граничного горизонту особистого вибору. У поетичному світі Василя Стуса, як показано в дослідженні віталізації смерті, смерть може бути не лише межею існування, а й способом парадоксального утвердження духовного життя [15]. Подібна логіка простежується й у "Марусі Чурай": наближення смерті загострює не слабкість героїні, а її внутрішню ясність. У "Діамантовому перстені" історична приреченість також не скасовує морального сенсу жіночого образу, а, навпаки, виявляє його через досвід втрати.

Слово в обох творах виконує функцію творення внутрішнього простору особистості. Олександр Потебня наголошував, що слово не є зовнішнім додатком до готової думки, а засобом її формування [9]. Для Марусі Чурай слово-пісня є формою буття, тоді як для Старицької-Черняхівської оповідь стає способом збереження пам'яті про

тих, чия історична роль могла бути витіснена офіційними наративами. Отже, психологічний суверенітет героїні формується не тільки через мовчазне страждання, а й через право бути названою, почутою і вписаною в культурну пам'ять.

Таким чином, жіноча краса у романі у віршах "Маруся Чурай" та повісті "Діамантовий перстень" є складною категорією, у якій перетинаються естетика, мораль, психологія, історична пам'ять і національна ідентичність. Вона не зводиться до зовнішньої вроди, а постає як видима форма внутрішньої гідності. Саме через красу, любов, біль, слово та здатність до самозбереження героїні виборюють простір психологічного суверенітету. Їхня сила полягає не в уникненні трагедії, а в тому, що навіть у трагічних обставинах вони не втрачають права на власну правду, пам'ять і моральну автономію.

Джерела

1. *Freud S.* Group Psychology and the Analysis of the Ego / trans. J. Strachey. London : The Hogarth Press, 1949. 134 p.
2. *Лебон Г.* Психологія мас / пер. Я. Мишанич. Київ : Андронум, 2021. 136 с.
3. *Scheler M.* The Nature of Sympathy / trans. P. Heath. Hamden : Archon Books, 1970. 274 p.
4. *Беньямін В.* Щодо критики насильства. Вибрані есе / пер. І. Андрущенко. Київ : Грані-Т, 2013. 167 с.
5. *Костенко Л. В.* Маруся Чурай : історичний роман у віршах. Київ : Дніпро, 1982. 159 с.
6. *Гундорова Т. І.* Транзитна культура і постколоніальна травма. Київ : Віхола, 2025. 304 с.
7. *Арендт Х.* Джерела тоталітаризму / пер. В. Верлок, Д. Горчаков. Київ : Дух і Літера, 2005. 584 с.
8. *Павличко С. Д.* Теорія літератури. Київ : Основи, 2002. 679 с.
9. *Потебня О. А.* Думка і мова. Вибрані праці. Київ : Україна, 2001. С. 231–233.
10. *Старицька-Черняхівська Л. М.* Діамантовий перстень : повість. Київ : Знання, 2016. 223 с.
11. *Іщенко Є. О.* Концепція "місць пам'яті" П'єра Нора в контексті досліджень про колективну пам'ять. *Питання культурології.* 2020. № 36. С. 49–59. DOI: 10.31866/2410-1311.36.2020.221044.
12. *Ishchenko Y., Chystovska Y., Vovchenko O., Harkusha I., Voshkolup H.* The Role of Emotional Intelligence in the Rehabilitation of the Former Prisoners of War. *International Journal of Statistics in Medical Research.* 2023. Vol. 12. P. 240–248. DOI: 10.6000/1929-6029.2023.12.28.
13. *Ishchenko Y., Yevchenko I., Masliuk A., Myronets S., Potapchuk Y.* El impacto de la inteligencia emocional de los líderes militares en la gestión de crisis en tiempos de guerra. *Revista Cubana de Medicina Militar.* 2024. Vol. 53, № 2. e024043640. URL: https://revmedmilitar.sld.cu/index.php/mil/article/view/43640.
14. *Ishchenko Y., Artemov V., Syniavskyi P., Shilin M., Ahmadov V.* The Impact of Immigration Law and Policy on Crime Rates in Immigrant Communities in the United States. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences.* 2024. Vol. 22, № 2. P. 4962–4973. DOI: 10.57239/PJLSS-2024-22.2.00368.
15. *Іщенко Є.* Віталізація смерті в поезії Василя Стуса. *Слово і Час.* 2006. № 11. С. 69–76. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/750a7f94-abe6-43d0-b7c1-ed9109da8465/content.

Науковий керівник: **Є. О. Іщенко**,
канд. філол. наук, доцент кафедри іноземної філології та перекладу
Навчально-наукового інституту психології і соціальних наук МАУП
ORCID: 0000-0002-5701-7829;
ResearcherID: IZE-5303-2023;
Scopus Author ID: 57223041672

В. В. КАРЦЕВА
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
другого курсу спеціальності "053 Психологія",
ННІПСН МАУП
ORCID https://orcid.org/0009-0003-6098-1947

Н. А. КРЕПИЧ
магістр психології,
Уманський національний педагогічний університет імені Павла Тичини

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У ПРЕДСТАВНИКІВ ДОПОМАГАЮЧИХ ПРОФЕСІЙ

Проблема професійного вигорання є актуальною в сучасній психології, оскільки впливає на психічне здоров'я та професійну ефективність працівників. Особливо часто з нею стикаються представники допомагаючих професій, діяльність яких пов'язана з постійною взаємодією з людьми та значними емоційними навантаженнями. Професійне вигорання негативно впливає не лише на самого працівника, а й на якість надання допомоги. Емоційно виснажений фахівець може бути менш уважним до потреб клієнтів, відчувати труднощі у спілкуванні та проявляти менше емпатії. Також важливий вплив на діяльність працівників в Україні має воєнний стан, оскільки повномасштабне вторгнення значно збільшило кількість людей, які потребують психологічної та соціальної підтримки, зокрема військових, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, сімей військовослужбовців, а також людей, які пережили втрату близьких або житла. Це підвищило навантаження на фахівців психосоціальної сфери [9].

До допомагаючих професій належать: психологи, соціальні та медичні працівники, волонтери, консультанти й фахівці психосоціальної підтримки. Їх діяльність пов'язана з наданням допомоги людям, які перебувають у складних життєвих обставинах, тому потребує високого рівня емпатії, емоційної залученості та відповідальності. Представники цих професій стикаються з людськими переживаннями, кризовими ситуаціями та наслідками травматичних подій, що вимагає значних психологічних ресурсів, й саме тому вони належать до групи підвищеного ризику розвитку професійного вигорання. У психологів вигорання часто пов'язане з постійним контактом із переживаннями клієнтів, у соціальних працівників із високим навантаженням та відповідальністю, у медичних працівників зі стресовими умовами праці та відповідальністю за здоров'я пацієнтів, а для волонтерів і фахівців психосоціальної підтримки додатковим фактором ризику є робота з людьми, які постраждали внаслідок війни, втрати або вимушеного переселення. Постійна емоційна залученість, високий рівень відповідальності та необхідність працювати з людськими проблемами роблять представників допомагаючих професій особливо вразливими до професійного вигорання [4].

Термін "професійне вигорання" вперше був запропонований американським психологом Гербертом Фройденбергером у 1974 році для опису стану емоційного та фі-

зичного виснаження, що виникає внаслідок тривалого стресу. Подальший розвиток дослідження цього явища пов'язаний із роботами Крістіни Маслач, яка розглядала вигорання як наслідок хронічного професійного стресу, а основними складовими вигорання визначала емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження відчуття професійної успішності. У сучасній психології професійне вигорання визначають як стан емоційного, психічного та фізичного виснаження, що негативно впливає на відношення людини до роботи та власної професійної діяльності [1; 7].

Основними проявами професійного вигорання є емоційне виснаження, деперсоналізація та зниження професійної ефективності. Емоційне виснаження проявляється у постійній втомі робітника, втраті енергії та відчутті нестачі внутрішніх ресурсів для роботи. Деперсоналізація характеризується байдужим або відстороненим ставленням до клієнтів і часто виступає захисною реакцією на надмірне емоційне навантаження. Зниження професійної ефективності проявляється у втраті впевненості у власних професійних можливостях, незадоволеності результатами своєї праці та зниженні мотивації [8].

Професійне вигорання розвивається поступово під впливом кількох факторів, що призводять до психологічного виснаження та зниження мотивації до роботи. Серед них виділяють особистісні, організаційні та соціально-психологічні чинники. До особистісних чинників належать підвищена відповідальність, емоційна чутливість, тривожність, перфекціонізм і недостатня стресостійкість. Ризик вигорання також зростає у людей, які дуже "занурюються" в роботу та нехтують відпочинком. Організаційні чинники пов'язані з умовами праці, до них відносяться надмірне навантаження, дефіцит часу, нечіткий розподіл обов'язків, недостатня підтримка з боку керівництва та обмежені можливості професійного розвитку. Соціально-психологічні чинники включають в себе конфлікти в колективі, відсутність підтримки з боку оточення, несприятливий психологічний клімат та відсутність визнання результатів праці. Для представників допомагаючих професій додатковим фактором ризику є постійна робота з людьми, які переживають складні кризові та травматичні події. Таким чином, професійне вигорання формується під впливом як особистісних особливостей людини, так і умов її професійної діяльності та соціального оточення [5].

Профілактика професійного вигорання є важливою умовою збереження професійного здоров'я працівників психосоціальної сфери. Одним із ефективних методів є саморегуляція — вміння контролювати власний емоційний стан, своєчасно відновлювати внутрішні ресурси та дотримуватися балансу між роботою і особистим життям. Важливу роль відіграє стрес-менеджмент, який включає у себе різні способи подолання стресу, зокрема планування робочого часу, фізичну активність, техніки релаксації та розвиток навичок емоційної самодопомоги. Ще одним важливим напрямом профілактики є розвиток резильєнтності, здатності людини адаптуватися до складних життєвих обставин, долати труднощі та зберігати психологічну стійкість навіть в умовах тривалого стресу [6].

Профілактика професійного вигорання потребує не лише особистих зусиль працівника, а й підтримки з боку організації. Важливими заходами є супервізія та інтервізія, які дають можливість отримувати професійну підтримку й обмінюватися досвідом з колегами. Не менш важливими є психологічна підтримка персоналу та раціональна організація праці, зокрема оптимальний розподіл навантаження і створення сприятливих умов для відпочинку та відновлення ресурсів. В умовах сучасної України важливим завданням є вдосконалення системи підтримки працівників психосоціальної сфери. Перспективними напрямами є впровадження програм психологічного благополуччя, підготовка керівників до роботи з ризиками професійно-

го вигорання, оптимізація навантаження через раціональний розподіл обов'язків і забезпечення часу для відпочинку, а також розвиток культури турботи про психічне здоров'я працівників, що включає консультації й тренінги зі стресостійкості. Ефективна профілактика професійного вигорання потребує поєднання особистих і організаційних заходів, спрямованих на збереження професійного здоров'я фахівців та підвищення якості надання допомоги й є базовою умовою для збереження ментального здоров'я та ефективності працівників [2; 3].

Таким чином, враховуючи зростання суспільної потреби у послугах психосоціальних робітників, вдосконалення системи підтримки фахівців допомагаючих професій стає пріоритетом. Перспективними напрямами у цій сфері є впровадження комплексних програм психологічного благополуччя, навчання керівників вчасно розпізнавати симптоми вигорання у підлеглих, а також розвиток загальної культури турботи про ментальне здоров'я, де визнається важливість психологічного комфорту та створюються всі умови для відновлення особистісних ресурсів працівників.

Джерела

1. *Андрущенко М., Угрин О., Христук О.* Прояви емоційного вигорання людей допомагаючих професій.
2. *Астремська І. В.* (2024). Супервізія: профілактика та корекція емоційного вигорання працівників професій допомоги.
3. *Ігумнова О. Б., Шлінчак Т. О.* (2022). Профілактика емоційного вигорання психологів в умовах військового часу в Україні. У пошуках правди та людяності в епоху війни: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Лешно, Польща, 51–58.
4. *Коняєва Л., Гурович О.* (2022). Особливості синдрому емоційного вигорання у психологів-консультантів. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, (3 (56)), 10–18.
5. *Ляховець Л. О., Низовець-Кропта О. А.* (2025). Втома від співчуття у контексті діяльності фахівців допомагаючих професій.
6. *Чеканська Л. М.* (2022). Емоційне вигорання під час війни та методи саморегуляції особистості. Освітні інновації: філософія, психологія, педагогіка: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (8 грудня 2022 р., м. Суми). Суми: ФОП Цьома СП.
7. *Чеканська Л. М., Ставицька В. О.* Сутність поняття "емоційне вигорання" в контексті різноманітних психологічних концепцій / ред. кол., 154.
8. *Якимчук О.* (2021). Психологічні особливості професійного вигорання особистості.
9. *Prib H. A., Beheza L. E., Markova M. V., Raievska Y. M., Lapinska T. V., Markov A. R.* (2023). Psycho-emotional burnout of the personality in the conditions of war. *Journal of Intellectual Disability-Diagnosis and Treatment*, 11(1), 36–46.

Науковий керівник: **Я. М. Раєвська**,
НН ІПСН, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID https://orcid.org/0000-0003-3802-2304

Т. В. НИЧ
канд. філос. наук, доц., ННІПСН
ORCID: 0000-0003-4990-3350

РОЛЬ ФІЛОСОФІЇ У ФОРМУВАННІ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ

Глобальна інформаційна епоха, швидкоплинні зміні призводять до того, що критичне мислення визнається важливою і незамінною навичкою сучасної людини для орієнтації у надскладних реаліях XXI століття. Науковці визнають, що сьогодення вимагає від людини певної сукупності когнітивних здібностей, таких, як здатність аналізувати інформацію, ретельно оцінювати аргументи, а також вибудовувати обґрунтовані судження, підкріплені доказами, тобто все те, що розуміється під критичним мисленням.

В науковій спільноті протягом останніх десятиліть активно обговорюються питання, що стосуються специфіки такого способу мислення, його переваг і способів формування, застосуванні у різних сферах життя. Проблемі розвитку критичного мислення присвячені дослідження зарубіжних авторів Д. Дьюї, М. Ліпмана, Д. Клустера, Р. Пола [9–11; 13]. Тема розробляється і багатьма українськими науковцями [5–7].

Яким чином це знаходить своє відображення в системі освіти? Серед багатьох важливих аспектів дослідження даної теми, на особливу увагу заслуговує проблема механізмів формування критичного мислення у здобувачів вищої освіти, у молодого покоління, яке зростає в умовах тотальної інформатизації і діджиталізації соціального середовища. Дана проблема розглядається переважно в декількох напрямах — з'ясування специфіки критичного мислення, умов його застосування в дидактичних прийомах викладання і дослідження логічних основ критичного мислення [1; 4]. Визнається, що критичне мислення в освітньому процесі не формується автоматично. Ним потрібно оволодівати, і безумовною базою в даному процесі стає логіка. Основними інструментами критичного мислення є навички формальної і неформальної логіки, а головною метою його застосування є заміна хибних міркувань мисленням, яке засноване на надійних процедурах дослідження.

Водночас, слід зазначити, що розвиток критичного мислення передбачає не лише вміння правильно вибудовувати думки відповідно до законів логіки та виявляти логічні невідповідності й помилки в міркуваннях. Зазначені навички, безумовно, є необхідними, але недостатніми його характеристиками.

Людина, яка вміє мислити критично, здатна виконувати наступні дії: формулювати ідеї конкретно і змістовно; розуміти логічний зв'язок між ними; вибудовувати і оцінювати аргументи; визначати актуальність і важливість ідей; вміти обґрунтовувати свої власні переконання і цінності; оцінювати особистісні здатності мислення [12].

Подібні навички формуються при вивченні багатьох навчальних дисциплін. Проте, аналізуючи вплив освітніх компонентів, з яких складаються програми підготовки здобувачів, необхідно відмітити особливу роль філософії.

Філософія фундаментально пов'язана з дослідженням світоглядних питань про сенс життя, цінності, природу знань. На думку відомого українського філософа Сер-

гія Кримського, філософія дозволяє усвідомити смислову міру між здобутками та втратами, успіхами та поразками, знайти сенс життєвих пропорцій, співвідношення різних начал з позиції "третьої правди" [2]. Філософія вимагає інтелектуальної сміливості, щоб ставити під сумнів догми та випробовувати межі людського мислення [3].

Уся багатовікова історія існування філософії засвідчує, що її характер є діалогічним, тобто розвиток філософської думки потребує обговорення, дискусії і певної свободи, а кордони і примуси їй неприйнятні. Досліджуючи еволюцію філософських ідей, студенти разом з мислителями різних епох шукають відповіді на одвічні філософські питання, викарбовують власну позицію щодо багатьох світоглядних проблем — моральних норм, ієрархії цінностей, можливостей пізнання світу, соціально-політичних питань тощо; вони шукають аргументи, навчаються обстоювати свою думку. Філософське дослідження передбачає участь в аргументованому діалозі, ретельне вивчення різноманітних точок зору, оцінку аргументів і прагнення до концептуальної ясності. Створюється середовище, в якому студенти можуть практикувати, вдосконалювати і засвоювати навички критичного мислення. При вивченні філософії вони постійно стикаються з необхідністю чітко формулювати свої власні думки, розробляти переконливі обґрунтування тверджень, передбачити і спростовувати контраргументи.

Така безперервна інтелектуальна вправа розвиває спосіб мислення, який одночасно є і чітко визначеним, і відкритим, що необхідно для орієнтації в непередбачуваному і мінливому сучасному світі. Зазначені компетентності відповідають формулюванню, яке надала Американська філософська асоціація: "Критичне мислення — це цілеспрямоване судження, яке завершується інтерпретацією, аналізом, оцінкою та інтерактивністю. Ідеальне критичне мислення людини зазвичай пов'язане з допитливістю, обізнаністю, неупередженістю, гнучкістю і об'єктивністю в оцінках, бажанням переглядати, з'ясовувати проблеми і складні питання, ретельністю в пошуках потрібної інформації..." [14, *145*].

В даному контексті потребує змін і сам освітній процес. Викладання повинно бути орієнтовано на формування людини, яка нестандартно і критично мислить. Якщо стара інформаційна модель була націлена на передачу і накопичення знань, то сучасна освіта робить акцент на пластичності інтелекту, що дозволить людині почувати себе впевненіше в умовах невизначеності майбутнього.

Змінюється також місія викладача і вимоги щодо методів педагогічної діяльності. Аргументований діалог, відкритість до нового, гнучкість інколи стають викликом для педагогів, які продовжують користуватися усталеними дидактичними прийомами. Видатний бразильський педагог і психолог Паоло Фрейре, аналізуючи умови формування критичної свідомості зазначав: "Роль педагога — не в тому, щоб "наповнити" учня знаннями... а радше в тому, щоб просуватися до нового, як для педагога, так і для учня, способу мислення через діалогові сосунки між ними. Це обопільний процес" [8, *134*]. Щодо філософських знань, то Паоло Фрейре вважає, що "найкращим студентом з філософії є не той, хто розмірковує, "ipsis verbis", стосовно філософії Платона, Маркса чи Канта, а той, хто критично осмислює їхні ідеї й наважується також мислити" [8, *134*].

Отже, критичне мислення формує суб'єкта освітнього процесу таким чином, аби він був націлений на вирішення наступних завдань: вільне володіння матеріалом і вміння давати об'єктивну оцінку, конструктивне ведення діалогу і обстоювання власної позиції, а також готовність до її перегляду, якщо опонент наводить вагомі аргументи [12], прийняття нестандартних рішень, усвідомлення своїх світоглядних

установок, обстоювання власних переконань і відповідальне до них ставлення, націленість на постійне оновлення отриманих знань.

В розвитку критичного мислення філософія відіграє роль, яку важко переоцінити. Сам характер і можливості існування філософії ґрунтуються на свободі, толерантності і гуманізмі. Тобто на таких цінностях, які цивілізований світ визнає засадничими. За словами Паоло Фрейре, "демократія і демократична освіта ґрунтуються на довірі до людей, на вірі в те, що вони не лише спроможні, але й повинні обговорювати проблеми своєї країни, свого світу. Вона (освіта) не може боятися аналізу реальності" [8, *54*].

Джерела

1. *Конверський А. Є.* Критичне мислення: підручник для студ. вищ. навч. закл. усіх спеціальностей. К.: Центр учбової літератури, 2020. 370 с.
2. *Кримський С.* З усіх прав людини найважливішим є право бути іншим. *День*. 2006. № 5.
3. *Кримський С.* Філософія — авантюра духу чи літургія смислу? // Запити філософських смислів. К.: Парапан, 2003. С. 8–21.
4. *Ліщук-Торчинська Т. П.* Логіко-філософські основи розвитку критичного мислення студентів закладу вищої освіти. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 1. С. 807–809.
5. *Петренко В. О.* Огляд сучасних наукових підходів до формування критичного мислення у студентів закладів вищої освіти. *Педагогічні науки*: зб. наук. пр. 2023. Вип. 101. С. 67–73.
6. *Терно С. О.* Критичне мислення — середньовічна відсталість? *Наукові праці історичного факультету Запорізького нац. ун-ту*. 2013. Вип. XXXVII. С. 301–306.
7. *Тягло О. В.* Досвід засвоєння критичного мислення в українській вищій школі. *Філософія освіти*. 2017. № 2. С. 240–257.
8. *Фрейре, Паоло.* Формування критичної свідомості / пер. з англ. О. Дем'янчук. К.: Юніверс, 2003. 176 с.
9. *Dewey J.* How we think: a restatement of the relation of reflective thinking to the educative process. Boston: Houghton Mifflin, 1933.
10. *Lipman M.* Critical Thinking: What Can It Be? *Resource Publication*. 1988. Series 1. No. 1. 15 p. URL: https://eric.ed.gov/?id=ED352326
11. *Klooster D.* What is Critical Thinking? Peremena: *International Journal on the Development of Thinking though Reading and Writing*. 2001. No. 4. P. 36–40.
12. *Lau Joe Y. F.* An introduction to critical thinking and creativity : think more, think better. Copyright (2011) by John Wiley & Sons, Inc. Publication.
13. *Paul R., Elder L.* The Critical Thinking Reading and Writing Test Publisher: Foundation for Critical Thinking, 2006. 68 p.
14. *Ruminiski, H. J., Hanks, W. E.* Critical thinking lacks definition and uniform evaluation criteria. *Journalism and Mass Education Educator*. 1997. 50(3). P. 145.

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

О. І. ЛІТВІНОВА
аспірантка, Міжрегіональна Академія управління персоналом,
Радниця заступника міністра цифрової трансформації України, м. Київ

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАХИСТУ ПРАВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

В умовах нової соціальної реальності, що характеризується стрімкою цифровізацією та демократичними перетвореннями в Україні, відбувається помітне прискорення розвитку самоуправлінських інститутів і вдосконалення механізмів їх правового захисту. Історично модель місцевого самоврядування на українських землях формувалась через впровадження Магдебурзького права, що означало отримання містом значного обсягу автономії та виокремлювало міську громаду з-під загального феодального управління. Цей історичний досвід доводить, що самостійність та автономія є фундаментальними цінностями для розвитку громад.

Сьогодні базові засади місцевого самоврядування закріплені на найвищому законодавчому рівні. Згідно зі статтею 140 Конституції України, місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою як безпосередньо, так і через відповідні органи місцевого самоврядування (ОМС) — сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи. Головна ідея цього інституту полягає у наданні жителям права самостійно вирішувати питання комфорту та розвитку у своїй громаді. Відповідно до законодавства, система місцевого самоврядування включає саму територіальну громаду, місцеві ради, їх голів та виконавчі органи, а також органи самоорганізації населення.

Законодавство чітко визначає форми участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення. Серед основних інструментів: місцеві референдуми, загальні збори жителів, місцеві ініціативи, громадські слухання, участь у розподілі коштів місцевого бюджету, публічні консультації та громадське оцінювання діяльності ОМС. Важливою тенденцією останніх років є активна законотворча діяльність у цій сфері: за останні п'ять років було зареєстровано близько 25 законопроєктів, спрямованих на вдосконалення реалізації прав громадян на участь у місцевому самоврядуванні.

В умовах нової соціальної реальності, розбудова інноваційного менеджменту громад неможлива без використання цифрових інструментів. Сучасні електронні платформи, такі як "Єдина платформа місцевої електронної демократії" (e-DEM), сервіси електронних петицій на сайті Президента України, вебпортал "Дія. Цифрова громада" та Портал відкритих даних, дозволяють громадянам налагодити зручний взаємозв'язок із владою та вирішувати соціально важливі проблеми дистанційно.

Однак, незважаючи на наявність широкої нормативної бази та цифрових інструментів електронної демократії, результати соціологічних опитувань жителів громад демонструють суттєвий розрив між задекларованими правовими можливостями та реальною залученістю громадян до управління. Більшість респондентів зазначає про вкрай низьку регулярну участь у вирішенні справ громади, а ті, хто проявляє активність, зосереджуються переважно на питаннях благоустрою, інфраструктури, житлово-комунального господарства та розподілу бюджету. Найпопулярнішим інструментом впливу сьогодні є електронні петиції та звернення до місцевих депутатів, проте їхня ефективність здебільшого оцінюється жителями як низька.

Емпіричний аналіз відповідей виявляє низку критичних проблем у правозастосовній практиці: глибока недовіра до рішень місцевої влади, "вітринна комунікація" (коли ОМС створюють лише видимість діалогу) та інформаційно-організаційний вакуум. Громадяни часто відчувають, що їхній голос нічого не вирішує, а алгоритми подання пропозицій та контролю за їх розглядом на місцевих сайтах залишаються незрозумілими. Ще однією суттєвою перешкодою є недосконаліть регламентів: електронні інструменти часто застосовуються формально, а ініціативи, що не набрали потрібної кількості голосів, повністю ігноруються владою.

Для подолання цих викликів держава має трансформувати існуючі правові механізми. Акцент слід змістити з простого надання доступу до інструментів на забезпечення невідворотності реакції влади на них. Серед пропонованих інноваційних кроків: запровадження обов'язкового прозорого електронного трекінгу пропозицій (щоб кожен мешканець міг онлайн відстежувати статус розгляду своєї скарги), деформалізація застосування петицій (врахування "недоголосованих" ініціатив як соціологічного зрізу проблем) та посилення імперативності з боку ОМС через обов'язкові консультації. Також обґрунтовується доцільність запровадження прямої партисипаторної демократії при витрачанні коштів місцевого бюджету.

Ефективне функціонування зазначених механізмів неможливе без надійної системи судових гарантій прав місцевого самоврядування. Захист публічних інтересів населення вимагає глибокого порівняльно-правового аналізу реальних способів захисту, що виявляються в процесі реалізації прав жителів громад та ОМС, а також розв'язання існуючих суперечностей законодавства і судової практики. Лише синергія активної позиції жителів, використання інноваційних цифрових інструментів та дієвий судовий захист дозволять перетворити громадянина зі стороннього спостерігача на активного суб'єкта державного управління.

Джерела

1. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР.
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР.
3. Енциклопедія історії України : електронна бібліотека / Ін-т історії України НАН України. URL: http://resource.history.org.ua.
4. *Карий О. І., Панас Я. В.* Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування : навч. посіб. для посадов. осіб місц. самоврядування / Асоціація міст України. Київ : ТОВ "ПІДПРИЄМСТВО "ВІ ЕН ЕЙ", 2015. 176 с.

5. Реєстр законопроєктів. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo.

К. С. МУЩИЦЬКА
здобувач,
Житомирський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Житомир

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ІНШИХ ОБМЕЖУВАЛЬНИХ ЗАХОДІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Правове забезпечення України в 2026 році формується в умовах глибоких глобальних трансформацій, де ключовими факторами є довго триваюча війна з росією, технологічний прогрес (ШІ,) та глобальна необхідність інтеграції країни до ЄС і НАТО. Основою є комплексний підхід та поєднання дипломатії, оборони та економічної стійкості. Для реалізації діяльності правової основи національної безпеки 2026 прийнято низку правових актів, що є найвищою оцінкою правового забезпечення українського законодавства та наближення до міжнародних стандартів. Правовий фундамент базується на Конституції України, Закону України "Про національну безпеку" та низці указів Президента.

Указом Президента України Рішенням національної безпеки і оборони України від 03 січня 2026 року "Про застосування персональних соціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) роз'яснюємо, відповідно до статті 107 Конституції України, статтею 5 було вирішено підтримати пропозиції Служби безпеки України щодо застосування персональних соціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) та застосувати їх до фізичних та юридичних осіб згідно з чинним законодавством по визнаним додатками. При цьому було визначено методи забезпечення реалізації та моніторингу персональних соціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) разом Кабінету Міністрів України зі Службою безпеки України та Національним банком України. З метою забезпечення реалізації правового забезпечення це важливі правові дії. Міністерству кордонних прав України доручено поінформувати ЄС, Сполучні Штати Америки та інші держави про застосування санкцій і порушення питань про запровадження аналогічних обмежувальних заходів.

Об'єктом дослідження виступають суспільні відносини в правовому забезпечені країни, визначення санкцій, доведення їх до інших кран світу для захисту транскордонних загроз.

Суб'єктом дослідження є правове забезпечення до застосування персональних соціальних економічних та інших обмежувальних заходів та застосування їх до фізичних та юридичних осіб.

Необхідно удосконалювати нормативно-правову базу, механізми доведення правових актів влади, інформування ЄС. Запроваджувати зворотній зв'язок з іншими державами для запровадження санкцій для росії. Це може призвести до зменшення агресії, економічної кризи недружньої країни.

Дослідження підтверджує, що ці методи забезпечення реалізації та моніторингу персональних соціальних економічних та інших обмежувальних заходів є комплексним, самостійним у захисту права.

Актуальні зміни в правовому забезпеченні вимагають постійної цифровізації, оновлення законодавства та захист критичної інфраструктури (постійні повітряні тривоги) та гнучкого реагування на зміни в політичній арені.

Джерела

1. Конституція України Конституція України; Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР; ред. від 01.01.2020, підстава — 27-IX. Постійна адреса: https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 С.1-38
2. Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) Рішення; РНБО від 03.01.2026 Прийняття від 03.01.2026. Постійна адреса: https://zakon.rada.gov.ua/go/n0001525-26 С.1-4

Науковий керівник: **А. М. Волківська**,
канд. екон. наук, доцент,
Житомирський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Житомир

Р. В. ЧОРНОЛУЦЬКИЙ

д-р юрид. наук, професор кафедри цивільно-правових дисциплін, господарського, трудового та міжнародного права
ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
ORCID: 0000-0002-7672-0739

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ДОСВІД УКРАЇНИ

Економічна безпека сьогодні є одним із ключових елементів системи державного управління, оскільки сучасні глобальні виклики — війни, економічні кризи, кіберзлочинність, пандемії та тероризм — безпосередньо впливають на стабільність держав. Для України питання економічної безпеки набуло особливого значення в умовах військової агресії російської федерації, яка триває з 2014 року та значно загострилася після повномасштабного вторгнення у 2022 році.

Конституція України визначає людину, її життя та безпеку найвищою соціальною цінністю. Водночас ст. 46–48 Конституції України гарантують громадянам основні економічні права: право на соціальний захист, житло та достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї [1]. В умовах воєнного стану реалізація цих прав значно ускладнюється, що потребує ефективного правового забезпечення економічної безпеки держави.

Відповідно до Закону України "Про правовий режим воєнного стану", воєнний стан — це особливий правовий режим, який вводиться у разі збройної агресії чи загрози нападу та передбачає надання органам державної влади додаткових повноважень для забезпечення національної безпеки і оборони держави [2]. У таких умовах економічна безпека стає одним із пріоритетних напрямів державної політики.

Поняття "економічна безпека" базується на таких засадах: економічна незалежність держави, стійкість економічної системи та її здатність до саморозвитку. У міжнародній практиці термін "економічна безпека" набув поширення у 1980-х роках після ухвалення Генеральною Асамблеєю ООН у 1985 році резолюції "Міжнародна економічна безпека". Основні положення щодо забезпечення економічної стабільності також закріплені у програмі ООН "Цілі тисячоріччя" [3, с. 186].

Формування системи економічної безпеки в Україні розпочалося після здобуття незалежності у 1991 році. Основу правового регулювання становлять: Постанова "Про концепцію (основи державної політики) національної безпеки України" [4], Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020" [5], Стратегія національної безпеки України [6], Концепція боротьби з тероризмом [7], Воєнна доктрина України [8] та Закон України "Про національну безпеку України" від 21 червня 2018 року [3, с. 187].

Науковці та аналітики наголошують, що забезпечення економічної безпеки неможливе лише в межах внутрішньої економіки держави, оскільки Україна є частиною світової економічної системи. Саме тому важливим є впровадження європейського та міжнародного досвіду, особливо в контексті євроінтеграційного курсу України.

Для зміцнення економічної безпеки держави важливими механізмами є деолігархізація та демонополізація економіки, що сприяють розвитку чесної конкуренції та зменшенню залежності економіки від окремих фінансово-промислових груп. Важливе значення має захист економічної конкуренції, адже конкурентне середовище стимулює розвиток підприємництва, підвищення якості товарів і послуг та інноваційний розвиток держави.

Суттєву роль відіграє спрощення системи оподаткування, оскільки надмірний податковий тиск та складність податкових процедур сприяють "тінізації" економіки. Тому необхідним є створення прозорої та зрозумілої податкової системи. Одним із ключових напрямів також є створення сприятливого бізнес-клімату через зменшення адміністративних бар'єрів, цифровізацію державних послуг та захист прав підприємців.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває ефективне застосування санкцій як механізму обмеження економічних можливостей держави-агресора та захисту національних економічних інтересів України. Важливим фактором економічного розвитку є залучення іноземних інвестицій у стратегічні галузі економіки, що сприяє модернізації виробництва, створенню нових робочих місць та інтеграції України у світову економіку.

Окрему роль відіграє розвиток оборонно-промислового комплексу, який в умовах війни стає не лише гарантом національної безпеки, а й потужним високотехнологічним сектором економіки. Не менш важливим напрямом є протидія економічній злочинності та "тінізації" економіки шляхом посилення фінансового контролю, цифровізації державних процесів та забезпечення невідворотності юридичної відповідальності за економічні правопорушення [3, с. 188–189].

Особливого значення в умовах війни набуває антикорупційна політика. У 2022 році було ухвалено Антикорупційну стратегію до 2025 року та розроблено Державну антикорупційну програму на 2023–2025 роки. Основними принципами антикорупційної політики визначено цифрову трансформацію, прозорість діяльності органів влади, відкритість даних та невідворотність юридичної відповідальності за корупційні правопорушення. Основу правового регулювання у цій сфері становлять Закон України "Про запобігання корупції", Закон України "Про Національне антикорупційне бюро України" та Закон України "Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки" [9, с. 308].

Повномасштабна війна 2022 року спричинила значні економічні втрати для України. За підсумками 2022 року падіння ВВП становило близько 30 % [10]. У зв'язку з цим основними стратегічними напрямами післявоєнного відновлення України визначають відновлення довоєнного рівня валового внутрішнього продукту, модернізацію структури економіки та розвиток переробної промисловості. Важливим завданням є підтримка українського виробника, збільшення частки національної продукції у державних закупівлях та розвиток технологічного сектору економіки шляхом підтримки інновацій та стартапів.

Необхідним є також реформування податкової та митної систем, спрощення адміністративних процедур та зменшення бюрократичних перешкод для бізнесу. Підтримка малого і середнього підприємництва, цифровізація державних послуг та створення сприятливого інвестиційного клімату мають стати основою швидкого економічного відновлення держави.

Отже, в умовах воєнного стану правове забезпечення економічної безпеки є одним із пріоритетних завдань держави. Україна продовжує формувати ефективну систему правових механізмів, спрямованих на захист національної економіки, підтримку стабільності держави та забезпечення її подальшого розвитку навіть в умовах війни.

Джерела

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389- 19#Text.
3. *Лекарь С.* Правове регулювання економічної безпеки в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. Вип. 12. Ірпінь. С. 186–191.
4. Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України: Постанова Верховної Ради України від 16 січня 1997 р. № 3/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 10. С. 85.
5. Стратегія сталого розвитку Україна – 2020: Указ Президента України від 15.01.2015 № 5/2015. *Офіційний вісник України* від 23.01.2015, 2015 р., № 4, стор. 8, стаття 67, код акта 75358/2015.
6. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 26.05.2015 р. № 287/2015. *Офіційний вісник України*. 2015. № 43. Стор. 14. Ст. 1353.
7. Про Концепцію боротьби з тероризмом в Україні: Указ Президента України № 53/2019 від 05.03.2019. *Офіційний вісник України* від 15.03.2019. 2019 р., № 21, стор. 24, стаття 710, код акта 93690/2019.
8. Воєнна доктрина України: Указ Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015. *Офіційний вісник України* від 09.10.2015.
9. *Ясінь І.* Державна політика у сфері запобігання і протидія корупції в умовах війни. II Міжнародна наукова конференція "Людина, кримінологія, наука". Кишинів, 2023. С. 307–310.
10. *Васильківський Д. М., Трубнік Т. Є., Бикова М. Д.* Економічні орієнтири України в контексті перспектив розвитку світової економіки у 2023-2024 роках. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. URL: http://surl.li/mbjbr.

R. V. KARPENKO
associate Professor at the department of civil law disciplines,
candidate of legal sciences, docent
Dnipro State University of Internal Affairs

THE LEGAL BASIS FOR ENSURING THE NATIONAL SECURITY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

When examining the issue of ensuring national security under martial law, researchers focus on the concept of the "security environment," which they view as a set of factors that influence the level of protection afforded to the population, social groups, and the state within a specific territory. According to experts' conclusions, Ukraine's strategic objective in the field of national security is as follows: to build sufficient domestic capacity as a foundation for ensuring its own security; to introduce a system of comprehensive strategic analysis of military risks to national security; to strengthen the combined intelligence capabilities of the defense forces in order to obtain accurate and up-to-date data for operational decision-making aimed at protecting the state. The state must also be capable of quickly adapting to changes in the security environment, effectively responding to military threats, ensuring uninterrupted functioning in peacetime and during wartime, and, once the war ends, recovering as quickly as possible.

When analyzing the legal aspects of ensuring national security, one must agree with the position of D. V. Chasnik, who raises the question: which is a higher priority for the state—individual security or national and state security? The author rightly notes that the entire system of national interests is formed on the basis of the aggregate of the key interests of the individual, society, and the state. At the present stage, primary attention must be paid to human rights and freedoms, as well as to human security [1]. After all, it is precisely when these are guaranteed that the state is able to ensure the constitutional order, sovereignty, and territorial integrity. Thus, priority must be given to the individual, their rights, and freedoms, which are the highest value.

It is advisable to focus on certain strategies that play a key role in creating a secure environment in today's world and contribute to strengthening national security. These include areas such as information security, cybersecurity, environmental security, food security, and others. In particular, Ukraine's information security has an important strategic objective—to ensure the formation of a robust national information space that will demonstrate the country's position on the global information stage. Achieving this objective requires the creation of an effective system to counter any information threats, as well as ensuring the protection of national information resources, the information environment, and infrastructure [2].

Ukraine's national security in the information sphere should be considered through four main components: personal security, public security, commercial (corporate) security, and state security. Each of these aspects is interconnected and requires a comprehensive approach to achieve stability and protect national interests [3; 4].

The issue of environmental security has taken on particular significance for ensuring national security under martial law. As L. Dobrobog [5] notes, in this context, questions of global security come to the fore, since environmental disasters know no borders. For

this reason, we support the scholar's view that national legislation and the international community must direct their efforts toward improving regulatory and legal mechanisms that ensure environmental protection or minimize the negative consequences of military actions on nature, especially in countries affected by armed conflicts, such as Ukraine.

Conclusions. Summarizing the material presented, it can be stated that the issue of ensuring national security—defined as a state of protection against potential and real threats to individuals, the state, and society—has long remained a priority for our country. To establish adequate conditions in this area, a series of legislative acts have been adopted, supplemented by subordinate regulatory mechanisms, creating a comprehensive legal framework for the implementation of relevant measures.

At the same time, certain aspects of the legal regulation of Ukraine's national security issues under martial law, particularly regarding its environmental component, require more active implementation of international law. This applies to both environmental security and other elements of the overall security environment.

References

1. *Chasnik, D. V.* Ensuring Human Rights in the Sphere of National Security in the Context of Confronting Military Aggression by the Russian Federation. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series.* 2022. No. 34. P. 61–67.
2. *Semenets-Orlova I., Klochko A., Amro T.* (2022). Public administration in the field of information security to ensure the development of democracy in Ukraine (in the context of martial law). *Public Administration*, 5 (33), 73–82. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5 (33)-10
3. On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity in Ukraine: Law of Ukraine. No. 2163-VIII of October 5, 2017. Bulletin of the Verkhovna of Ukraine. 2017. No. 45. Art. 403.
4. *Oleksun N. O.* The Social Aspect of Food Security: Access to Food Resources under Martial Law. National Security in Conditions of War, Postwar Reconstruction, and Global Challenges of the 21st Century: Collection of Abstracts from the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Zhytomyr, December 7–8, 2023). Zhytomyr: Zhytomyr Polytechnic, 2023. P. 280–284.
5. *Dobrobog L.* Environmental Security of Ukraine under Martial Law. International and National Security: Theoretical and Applied Aspects: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference (Dnipro, March 17, 2023). Dnipro: Dnipro State University of Internal Affairs, 2023. P. 212–214.

Н. Ю. КОРОСТИЛЬОВА

студент 2 курсу
Навчально-наукового інституту права та безпеки імені князя Володимира Великого
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
0009-0002-8215-470X

КІБЕРБЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ

У сучасних умовах розвитку цифрового суспільства питання кібербезпеки набуває особливого значення для України [1, ст. 1]. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, цифровізація державних послуг та активне використання мережі Інтер-

нет створюють нові можливості для розвитку держави, однак одночасно збільшують ризики кібератак та витоку інформації. Особливо актуальною проблема кіберзахисту стала в умовах воєнного стану, коли кіберпростір використовується як один із напрямів ведення гібридної війни [2, с. 756].

Кібербезпека є складовою національної безпеки держави та спрямована на захист інформаційних ресурсів, електронних систем, персональних даних і мереж від несанкціонованого втручання та кіберзагроз [1, ст. 8]. Порушення функціонування державних інформаційних систем може призвести до дестабілізації роботи органів державної влади, банківської системи, енергетичної інфраструктури та інших важливих сфер суспільного життя.

Науковці зазначають, що сучасні кіберзагрози характеризуються високим рівнем організованості, використанням новітніх технологій та постійним удосконаленням способів здійснення атак [2, с. 757]. Найбільш поширеними видами кіберзлочинів є фішингові атаки, поширення шкідливого програмного забезпечення, викрадення персональних даних та втручання у роботу електронних ресурсів. У зв'язку з цим важливого значення набуває розвиток державної системи кіберзахисту, удосконалення законодавства у сфері інформаційної безпеки та підготовка кваліфікованих фахівців у сфері кібербезпеки.

Окрему роль у забезпеченні кіберстійкості держави відіграє захист об'єктів критичної інформаційної інфраструктури, оскільки саме ці системи забезпечують функціонування енергетики, транспорту, зв'язку та фінансового сектору. У сучасних умовах також активно впроваджуються національні та галузеві центри реагування на кіберінциденти (SOC), що дозволяє підвищити швидкість виявлення та нейтралізації атак [4]. Крім того, стратегічного значення набуває використання технологій штучного інтелекту для прогнозування кіберзагроз і автоматизації процесів кіберзахисту.

Важливим напрямом забезпечення кібербезпеки є міжнародна співпраця, впровадження сучасних технологій захисту інформації та підвищення рівня цифрової грамотності населення [3, п. 2]. Ефективна державна політика у сфері кіберзахисту сприяє зміцненню національної безпеки та стабільному функціонуванню інформаційного простору України.

Отже, забезпечення кібербезпеки України є необхідною умовою захисту національних інтересів держави, безпеки громадян та стабільного розвитку суспільства. В умовах сучасних викликів держава повинна постійно вдосконалювати механізми протидії кіберзагрозам та зміцнювати систему кіберзахисту.

Джерела

1. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/216319?utm_source=chatgpt.com#Text
2. *Костова Н. І., Косарь У. С.* Актуальні проблеми кібербезпеки в Україні та шляхи їх вирішення // Матеріали науково-практичної конференції. 2023. С. 756–757. https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b4ab1b45-1cf6-4aa7-a4e3-4d08536d6a19/content
3. Деякі питання забезпечення кіберзахисту державних інформаційних ресурсів : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.06.2019 № 518. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/518-2019 %D0%BF?utm_source=chatgpt.com#Text
4. Стратегія кібербезпеки України : Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text

В. О. ЗАРОСИЛО

д-р юрид наук, проф., кафедра правоохоронної та антикорупційної діяльності, ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Київ

СИСТЕМА НЕГЛАСНИХ СЛІДЧИХ РОЗШУКОВИХ ДІЙ ВИНИКНЕННЯ, РОЗВИТОК В УКРАЇНІ ТА СУЧАСНИЙ СТАН

Якщо розглядати історію застосування негласних слідчих розшукових дій то після Жовтневої революції в Радянському Союзі почала будуватися система коли працівники розвідувальних та правоохоронних органів застосовували різні форми і методи, які були спрямовані на досягнення результату за будь-яку ціну. При цьому питання прав людини практично не враховувалося, та й поняття їх дотримання не розглядалися.

Найбільш зловісних форм розвідувальна та правоохоронна діяльність у сфері використання таємних форм і методів набула у період побудови так званого соціалізму в Радянському Союзі, колективізації та індустріалізації. Будь-які кримінальні правопорушення, які допускалися працівниками НКВС та МГБ вважалися правильними, якщо досягався відповідний результат [1]. Сталін та його підлеглі використовували самі різноманітні форми і методи як для утримання осіб позбавлених волі влади так і для фізичного знищення осіб, яких вони вважали ворогами.

Розроблена система не зазнала корінних змін в роботі Міністерства внутрішніх справ СРСР а також МВС УРСР, не говорячи про КДБ, де зазначені форми і методи навпаки удосконалювалися і розвивалися.

Проте після Другої світової війни, а особливо після прийняття Загальної декларації прав людини, яка сприяла перш за все визначенню системи прав людини і що досить важливо окреслила напрями виявлення порушень прав людини та відповідне покарання за зазначені правопорушення [2].

В більшості демократичних країн вона сприяла демократизації у роботі більшості правоохоронних органів, суди вже не визнавали докази, які були здобуті незаконними формами та методами і тому їх застосування зменшилося. В більшості країн було прийнято відповідні нормативні акти які Білет впорядковували застосування зазначених форм і методів.

Проте в Радянському Союзі до смерті Сталіна ніхто і не збирався щось міняти у зазначеній системі. Правоохоронними органами проводилися різноманітні операції, застосовувалися негласні та таємні форми і методи , проте їх застосування не було впорядковане в законодавстві. Навіть Кодекс УРСР, який був прийнятий у 1960 році не мав навіть згадки про негласні слідчі дії.

В цілому у той період всі дії, які були пов'язані з діяльністю органів досудового розслідування і які вимагали застосування окремих негласних методів регулювалися таємними відомчими наказами. При цьому зазначені відомчі накази, які використовували форми і методи ще царської охоронної служби доповнювалися новими формами і методами. До сьогодні жоден з зазначених наказів не відкрито повністю для ознайомлення громадськості [3].

Разом з тим окремі зміни, які стосувалися форм і методів таємної діяльності правоохоронних органів все ж таки відбулися. В організації оперативно-розшукової

діяльності та формах і методах зазначеної діяльності після прийняття Кримінально-процесуального кодексу УРСР у 1960 році було передбачено, що особи, які проводили дізнання могли доручати оперативним працівникам проведення оперативно-розшукових заходів. Разом з тим форми і методи заходів не були відомими, адже вони визначалися у таємних відомчих наказах. Крім того вони могли використовувати окремі спеціальні форми і методи для отримання доказів у кримінальних справах [4].

Разом з тим питання про визначення форм і методів оперативно-розшукової діяльності та особливості їх затвердження та використання не завжди чітко регламентувалися у законодавстві і тому працівниками правоохоронних органів (на той час міліції) допускалися досить часто порушення прав людини.

У відкритих наукових дослідженнях того періоду питання щодо форм і методів оперативно-розшукової діяльності практично немає ніяких публікацій, оскільки всі вони публікувалися у таємних наукових журналах.

Разом з тим окремі дослідники стверджують, що саме поняття негласних слідчих розшукових дій та оперативно-розшукова діяльність виникло мабуть з періоду виникнення органів, які проводили слідчі дії .

Після отримання незалежності в Україні поступово почалася легалізація різноманітних форм і методів діяльності правоохоронних органів з використанням таємних підходів.

Першим нормативним документом у сфері легалізації форм і методів оперативно-розшукової діяльності став Закон України "Про оперативно-розшукову діяльність" [5]. У Законі України вже було визначено основні напрями застосування таємних форм і методів роботи у правоохоронних органах та впорядкована діяльність щодо їх застосування

Застосування таємних форм і методів оперативно-розшукової діяльності покладалося виключно на відповідні державні правоохоронні органи міліцію, Службу Безпеки України, Державну прикордонну службу України та інші органи, які мали право їх застосовувати.

При цьому зазначені форми і методи оперативно-розшукової діяльності могли застосовуватися і застосовуються на сьогодні у такий спосіб, який певною мірою дає можливість знаходити певну кількість доказів злочинної діяльності окремих осіб.

Незважаючи на те, що основний документ Європейського Союзу "Європейська конвенція з прав людини" була ратифікована Верховною Радою України ще у 1997 році [6] питання реорганізації оперативно-розшукової діяльності, особливо у сфері захисту прав і свобод фізичних та юридичних осіб залишалося певною мірою на рівні колишнього Радянського Союзу.

Наступник кроком щодо відкриття окремих форм і методів оперативно-розшукову діяльність та виконання вимог Конвенції Європейського Союзу стало прийняття Кримінального процесуального кодексу України.

Як пише О. Ю. Татаров, прийняття нового Кримінального процесуального кодексу України дало можливість певною мірою відкрити для громадськості раніше невідому таємну діяльність, під час проведення якої досить часто порушувалися права людини [8]. Прийняття Кримінального процесуального кодексу України та внесення до нього глави 21 "Негласні слідчі (розшукові) дії" [9] стало певною мірою революцією у діяльності правоохоронних органів в процесі розкриття та розслідування кримінальних правопорушень. З іншого боку збушується контроль за працівниками правоохоронних органів та припинення певною мірою порушень прав людини.

Звичайно, на сьогодні є цілий ряд недоліків у сфері застосування форм і методів негласних слідчих дій, проте їх узаконення є досить великим досягненням у сфері дотримання прав людини.

Джерела

1. *Пристайко О. В.* НКВС- МВС УРСР (1934-1954 рр.): структурна побудова та функції (історико-правове дослідження) дис. ... канд. юрид. наук. Спеціальність 12.00.01 — теорія та історія держави і права; історія політичних і правових учень. К., 2021. 273 с.
2. *Кириченко В. М., Соколенко Ю. М.* Загальна декларація прав людини: історико-правові аспекти (до 70-річчя прийняття). *Науковий вісник міжнародного гуманітарного ун-ту. Серія "Юриспуденція"*. 2018. № 36. Т. 2.
3. *Тагієв С. Р.* Генезис становлення інституту негласних слідчих (розшукових] дій. *Вісник Луганського державного ун-ту внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2015. № 2.
4. *Саковський А. А.* Історико-правові передумови законодавчого врегулювання оперативно-розшукового документування в Україні. *Юридична наука*. 2020. № 4(106). Т. 2. file:///C:/Users/VA/Downloads/ojsjournamcomua,+218-225.pdf
5. Про оперативно-розшукову діяльність Закон України від 18 лютого 1992 року № 2135-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 22. Ст. 303.
6. Європейська конвенція з прав людини https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text
7. *Татаров О. Ю.* Інститут негласних слідчих (розшукових) дій : проблеми протидії злочинності. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2015. № 3. file:///C:/Users/VA/Downloads/Scientific%20Journal%20of%20the%20National%20Academy%20of%20Internal%20Affairs%20Vol.%2020,%20No.%203_.-25-32.pdf
8. Кримінальний процесуальний кодекс України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text

Я. В. ГОЛОБОРОДЬКО

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності
Навчально-наукового інституту права ім. князя Володимира Великого
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ОКРЕМІ ПИТАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ ПРАВОПОРЯДКУ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Будь-яка державна установа чи організація має відповідний встановлений законодавством регламент своєї діяльності. У окремих дослідників такий регламент носить назву адміністративно-правового механізму регулювання тієї чи іншої діяльності.

Оскільки Військова служба правопорядку у Збройних силах України вважається державним органом відповідно їй повинно бути притаманним мати власний механізм адміністративно-правового регулювання.

Питання визначення адміністративно-правового механізму діяльності Військової служби правопорядку у Збройних силах України практично як цілісний формат у науковій літературі не розглядалося. Дослідники в переважній більшості зосереджувалися на аналізі статусу Військової служби правопорядку у Збройних силах України функцій і повноважень та форм і методів забезпечення дисципліни у Збройних силах України

Механізм адміністративно-правового регулювання як визначає переважна більшість дослідників це система правових засобів, яка включає наступні складові [1]:

- норми права в переважній більшості гіпотезу, диспозицію, санкцію;
- акти реалізації норм права до яких відносяться використання, виконання, дотримання;
- правові відносини між відповідними суб'єктами управління.

Проте існують й інші підходи до визначення складових механізму адміністративно-правового регулювання.

Окремі дослідники виокремлюють такі складові [2]:

- норми адміністративного права, які об'єктивно виражені в законах та інших нормативних актах;
- адміністративно-правові відносини в окремих підгалузях адміністративного права;
- акти застосування норм адміністративного права, які визначені в законодавстві;
- акти тлумачення норм адміністративного права;
- правосвідомість;
- правова культура;
- законність.

В цілому Ю. В. Кривицький досить детально підходив до питання відповідності до вимог законодавства механізму адміністративно-правового регулювання. Він писав, що в науковій літературі в окремих випадках зазначається, що поняття механізм адміністративно-правового регулювання в силу своєї важливості може визначатися як методологічна категорія, яка забезпечує філософсько орієнтоване бачення таких явищ правової дійсності, як юридичні норми, юридичні відносини, юридичні акти реалізації прав і обов'язків, які є складовими частинами юридичного впливу на всі суспільні відносини [3].

Крім того Ю. В. Кривицький найбільш повно визначав зв'язок механізму адміністративно-правового регулювання як з іншими правовими категоріями так і з категоріями які визнаються не правом. Наприклад, у межах вивчення механізму правового регулювання він пропонує проведення аналізу місця та ролі окремих правових процесів різноманітних категорій, явищ та функцій.

Він констатує, що окремі дослідники досліджували механізм правового регулювання у таких сферах [3]:

- застосування актів прямого народовладдя;
- визначення окремих осіб видів правових відносин;
- визначення напрямів правової поведінки та правової свідомості;
- напрямів визначення юридичних фактів;
- визначення форм і методів юридичної відповідальності;
- визначення форм і методів юридичної діяльності

Крім того Ю. В. Кривицький досить детально аналізував окремі види механізмів правового регулювання, які він відносив до галузевих. Це такі види механізмів правового регулювання як:

- механізм правового регулювання у сфері адміністративного права;
- механізм правового регулювання у сфері конституційного права;
- механізм правового регулювання у сфері кримінального права;
- механізм правового регулювання міжнародних відносин;
- механізм правового регулювання у правовідносинах фінансового права;
- механізм правового регулювання у сфері цивільно-правових відносин та ряд інших.

Разом з тим він також порівняв ряд складних юридичних категорій які певною мірою формуються за аналогією механізму правового регулювання. До зазначених категорій він відносив наступні [3]:

- механізм правотворчості, який передбачає також певних етапів та складається з відповідних елементів, що беруть участь у створення правових норм;
- механізм дії конституційних законів, до складових якого входять конституційні норми та відповідні дії суб'єктів права у сфері їх застосування;
- механізм соціального управління, до складу якого входять також відповідні норми, а регулювання їх застосування здійснюється за аналогією механізму правового регулювання;
- механізм реалізації права, у якому правові норми мабуть є найбільш широкими серед усіх механізмів, проте реалізація в більшості випадків є однотипною;
- процесуально-правовий механізм, у якому також визначені правові норми на основі яких здійснюється процесуальний порядок реалізації зазначених правових норм та ярд інших.

По аналогії ми можемо визначити правовий механізм діяльності Військової служби правопорядку у Збройних силах України у питаннях дотримання військової дисципліни та попередження правопорушень.

Опис елементів механізму адміністративно-правового регулювання був здійснений багатьма дослідниками і в переважній більшості точки зору на зазначені елементи не відрізняються проте різні дослідники відносять до елементів зазначеного механізму різні складові [4; 5].

До першого елементу механізму адміністративно-правового регулювання беззаперечно відносяться різноманітні правові норми, які визначають всі аспекти правоохоронної діяльності. Ми для прикладу візьмемо адміністративно-правові відносини у сфері торгівлі. Їх можна нарахувати понад декілька тисяч. Проте вони всі мають ознаки адміністративних правовідносин і регулюють сферу торгівельних відносин.

Якщо розглядати механізм адміністративно-правового регулювання у сфері діяльності Військової служби правопорядку у Збройних силах України то ми можемо можна навести такі нормативні акти, які певною мірою висвітлюють діяльність Військова служба правопорядку у Збройних силах України. Це Закони України: "Про Військову службу правопорядку у Збройних Силах України" [6], "Про Збройні сили України" [7], "Про військовий обов'язок і військову службу" [8], "Про Дисциплінарний статут Збройних Сил України" [9] та ін. До правових норм які регламентують діяльність Військової служби правопорядку у Збройних силах України відносяться також статути Збройних силах України такі як Статут внутрішньої служби Збройних Сил України [10] , Стройовий статут Збройних Сил України [11] та інші.

Правові норми, які розташовані у перелічених нормативних актах тією чи іншою мірою слугують для впливу на стан дисципліни і законності у службовій та військовій діяльності Збройних сил України.

У теорії права механізм правового регулювання прийнято розуміти в переважній більшості окрему систему організованих юридичних засобів впливу, а саме примусу,

переконання, покарання, за допомогою яких досягається головна мета, яка присутня у складі правових норм.

Джерела

1. *Коломоєць Т. О.* Адміністративне право України. Академічний курс : підручник. Київ : Юрінком Інтер. 2011. 576 с.
2. *Кривицький Ю. В.* Спеціалізовані норми права в механізмі правового регулювання : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Київ, 2010. 260 с.
3. *Кривицький Ю. В.* Теоретико-методологічні основи розуміння механізму правового регулювання. *Теорія держави і права*. 2009. № 10.
4. *Коломоєць Т. О.* Термінологія адміністративного процесу: проблеми визначеності суміжного термінологічного ряду. *Наукові праці НУ ЮОА*. https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/76a9dddd-8e9c-498e-a03b-045d1495ce04/content
5. *Скороход Г. М.* Поняття та елементи механізму адміністративно- правового регулювання державного боргу україни. *Юридична наука*. 2020. № 2(104).
6. Про Військову службу правопорядку у Збройних Силах України Закон України від 7 березня 2002 р. № 3099-III. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2002. № 32. Ст. 225.
7. Про Збройні сили України Закон України від 6 грудня 1991 року № 1934-XII. Відомості *Верховної Ради України (ВВР)*. 1992. № 9. Ст. 108.
8. Про військовий обов'язок і військову службу Закон України від 25 березня 1992 року № 2232-XII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1992. № 27. Ст. 385.
9. Про Дисциплінарний статут Збройних Сил України Закон України від 24 березня 1999 року № 551-XIV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1999. № 22–23. Ст. 197. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14/ed20240504#Text
10. Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України Закон України від 24 березня 1999 року № 548-XIV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1999. № 22–23. Ст. 194. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text
11. Про Стройовий статут Збройних Сил України Закон України від 24 березня 1999 року № 549-XIV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1999. № 22–23. Ст. 195.

А. П. ГРИНЧУК

здобувачка Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. Князя Володимира Великого, МАУП

ПЕРШІ КРОКИ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ОЦІНОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЄВРОПІ

Історики доводять, що історія людського суспільства — це історія змін суспільно-політичних формацій. Але разом зі змінами змінюються і різноманітні системи регулювання та їх нормативне забезпечення.

Після занепаду Римської Імперії на Європейському континенті починає панувати феодалізм з притаманними йому характеристиками. Економічний лад середньовічної Європи більшість дослідників визначають як аграрно-ремісницький.

У першому періоді Середньо річчя головною формою господарства було натуральне господарство. Обмін відігравав другорядну роль, проте вже певною мірою

розвивалися торгівельні відносини, зростала роль грошей. Питання оцінювання об'єктів нерухомості та інших предметів дещо знизилося, адже в переважній більшості держав сформувались абсолютні монархії і якщо треба було оцінити земельну ділянку чи будинок до в особи, які бажали зробити оцінювання зверталися до сюзерена, який висловлював свою думку і заперечувати було неможливо.

У багатьох країнах переважала ручна праця, а знаряддя які використовувалися можна вважати примітивними. Як визначними рисами тогочасного суспільства було те, що розвинулися та впроваджувалися передавання посад, багатства, прав та обов'язків завдяки походженню, тобто : син сеньйора ставав сеньйором, а син селянина — селянином.

Розвиток господарства у середньовіччі окремі дослідники пропонують поділити на три періоди. Перший період (V–X ст.) характеризується тим, що сформувалися і утвердилися визначальні риси феодального господарства. Тобто виникли сеньйори та кріпосні селяни. Другий період XI–XV ст. характеризується як період зрілості феодального господарства, виникнення абсолютних монархій, політичні заборони та утиски, але разом з тим активно розвивалися міста, ремесла, зростав рівень товарного виробництва. У третьому періоді середньовіччі (XVI — перша половина XVIII ст.) відбувається вже певні зрушення, які призводять до зародження ринкового господарства, і з'являються окремі ознаки індустріальної цивілізації.

Разом з тим розвивається і оціночна діяльність, яка перш за все веде до створення реєстрів та встановлення певних форм і методів оцінювання майна

Це було викликано перш за все переділом власності та формуванням нових правовідносин особливо в сільському господарстві. Перш за все земля вже почала використовуватися як товар [1]. Відповідно вже почали складатися певні механізми оцінювання земель.

Землі починають оцінюватися в залежності від можливості окремих дільниць приносити прибуток.

Феодальні відносини почали впливати на оцінку земель, особи які володіли найбільшою територією ставали найбільш впливовими у державах Європи. У цей період активно розвивається інститут застави земельних дільниць [2]. Крім того активно розвивається інститут іпотеки [3].

Економічною складовою нерухомості і в першу чергу земель є її оцінка, тому найважливіше завдання в галузі управління нерухомістю - створення власної системи оцінки. Особливий інтерес представляє вивчення історичного досвіду оцінки нерухомості в Європі та на території України і інших держав у середньовіччі. При цьому має враховуватись як традиційний устрій господарювання, так і сучасний стан розвитку економічних відносин.

Історичним корінням створення кадастру та оцінки нерухомості на території сучасної Західної України та Білорусі можна розглядати волочну систему, введену в XVI столітті за розпорядженням литовського князя Сигізмунда Августа, яка була центральним і найдосконалішим актом у низці інших реформ цього часу в галузі державного господарства і визнавала господаря [4].

Акт, яким визначалося зміст волочної системи, введеної волею короля Сигізмунда Августа в господарських маєтках, іменується в історичних пам'ятниках як "Статут на волоки господаря його милостивого в цьому Великому князівстві Литовському", виданий 1 квітня 1557 р. як "інструкція для найскладнішої та дуже важкої роботи" [5]. Волочна система була побудована на основі системи середньовічного німецького господарства (волочного), що вже діяло на той момент у Польщі та у західній Пруссії.

Слід зазначити, відповідно до зазначеного документу, було впорядковано управління у сільській місцевості, а також вирішено питання про збирання податків. Перш за все головним управлінцем у сільській місцевості визнавався війт, який обирався громадою, але він мав бути затверджений ревізор, якого надсилав князь.

Війт здійснював контроль за роботою кріпосних селян, був присутнім під час збору податків, здійснював контроль за користуванням землею, а також вирішував господарські спори. Війт складав присягу на відданість громаді.

Контроль за проведенням податків здійснювали ревізори, які призначалися князем.

Введення волочної системи могло задовольнити насущні потреби бюджету, оскільки, по-перше, визначалися точні одиниці землеробського господарства та оподаткування, по-друге, це призводило до одноманітності в податках і повинностях землеробських класів, по-третє, захищало платників від розорення, як джерела неплатежів та встановлювало контроль за діяльністю місцевих адміністраторів.

Джерела

1. *Третяк А. М.* Історія земельних відносин і землеустрою в Україні: навч. посіб. К.: Аграрна наука, 2002. 280 с.
2. *Леонова Л. С.* Історія становлення інституту застави в цивільному праві Національний університет Києво-могилянська академія *Наукові записки. Т. 53. Юридичні науки.* https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1ed797b4-3c14-4b94-bca9-311a522de6d2/content
3. *Кандаєва Д. Р.* Актуальні проблеми цивільно-правового регулювання іпотечних правовідносин. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2019. Вип. 2. Т. 1. http://www.nvppp.in.ua/vip/2019/2/tom_1/15.pdf
4. *Пазинич В. І.* Оцінка об'єктів нерухомості: навч. посіб. для студентів вищих навч. закл. / В. І. Пазинич, Л. А. Свистун. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 434 с.
5. "Устава на волоки" — земельна реформа Сигізмунда II Августа. https://studies.in.ua/shpora-hukr/281-24-ustava-na-voloki-zemelna-reforma-sigzmunda-avgusta.html

І. В. БЛИЗНЮК

здобувач кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності Навчально-наукового інституту права ім. Володимира Великого Міжрегіональної Академії управління персоналом

СУБ'ЄКТИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОВАДЖЕНЬ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЇ

Дослідники, які проводили неодноразово аналіз усього масиву учасників адміністративних проваджень в Україні стверджують, що їх можна поділити на ряд основних груп. До зазначених груп можна віднести наступні суб'єкти:

- громадяни України, іноземці та особи без громадянства;
- об'єднання громадян та їх органи, які відповідно зареєстровані та можуть здійснювати адміністративні провадження;

- органи самоорганізації населення, які також мають відповідну правосуб'єктність;
- державні органи та їх посадові особи, які наділені правом здійснювати адміністративні провадження;
- органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, які також наділені правом здійснення адміністративних проваджень;
- державні службовці різноманітних державних установ та організацій, які мають право здійснювати адміністративні провадження

Проте окремі дослідники відносять до суб'єктів адміністративних проваджень підприємства, установи та організації різноманітних форм власності [1]. Зазначені висновки певною мірою мають підґрунтя, адже установи та організації в окремих випадках здійснюють адміністративні провадження як конфліктні та неконфліктні і зазначені провадження, якщо вони здійснені без порушень встановлених процедур визначаються як адміністративні провадження.

Разом з тим визнаються й інші точки зору стосовно кількості суб'єктів адміністративного права та їх правоздатності і дієздатності. Свого часу Г. Кельзен зазначав, що суб'єктом права можуть бути не тільки люди, а й такі спільноти, як спілки, акціонерні товариства, міські управи, держави, а як носій прав та юридичних обов'язків може виступати не тільки людина, але й інші сутності. У цьому необхідно навести справедливе зауваження, що стосується суб'єктів адміністративних правовідносин, що "категорія "суб'єкт права" позбавлена певною мірою визначеності. Поняття "суб'єкт правовідносини", що навіть використовується в однині, означає, що суб'єкт завжди знаходиться в правовому зв'язку як мінімум ще з одним конкретним суб'єктом, що бажає матеріалізувати свою і теж конкретну потребу або ціль. Цей суб'єкт також має конкретні суб'єктивні права та конкретні суб'єктивні обов'язки [2; 3].

Д. Н. Бахрах, який вважався одним з головних теоретиків адміністративного права та адміністративного процесу вказував, що суб'єктом адміністративного права є учасник суспільних відносин, якого юридична норма наділяє правами та обов'язками, тим самим погоджуючись з С. С. Алексєєвим про наявність двох критеріїв у суб'єкта характеру: соціального та юридичного, де соціальний визначається як відокремлений, здатний мати і здійснювати єдину волю, персоніфікованого суб'єкта, а юридичний — визнання правовими нормами здатності бути носієм прав і обов'язків, а також брати участь у правовідносинах. Правовідносини у разі є каналом реалізації правових норм, тому носій прав і обов'язків стає суб'єктом правовідносин [4].

Виходячи з цього, на наш погляд, осіб, які відповідно до адміністративних процесуальних норм наділені адміністративно-процесуальними правами та обов'язками, можна віднести до суб'єктів адміністративного процесу.

Слід враховувати, що окремі дослідники у теорії адміністративного процесу поділяють суб'єктів адміністративного процесу на індивідуальні та колективні. Такий поділ суб'єктів адміністративного процесу випливає із класифікації суб'єктів адміністративного права, тому, система суб'єктів адміністративного процесу може бути представлена в наступному вигляді:

- індивідуальні суб'єкти — громадяни України, іноземні громадяни, особи без громадянства, при цьому громадяни України повинні мати повну правосуб'єктність;
- колективні суб'єкти:

а) органи виконавчої України , а також внутрішні підрозділи цих органів;

б) виконавчі органи місцевого самоврядування та їх посадові особи;

в) підприємства, установи та організації різних форм власності;

г) громадські об'єднання;

д) політичні партії та організації

є) державні службовці, та службовці органів виконавчої влади, які мають право вирішувати окремі питання у сфері державного управління, що входять до їхніх обов'язків відповідно до законодавства

ж) інші органи державної влади, які також наділені відповідними правами стосовно здійснення адміністративно-процесуальних дій та їх представники.

Разом з тим в сучасних умовах до індивідуальних суб'єктів слід віднести не тільки фізичних осіб (громадян України, іноземних громадян та осіб без громадянства), а й посадових осіб органів публічної влади та управління, комерційних та некомерційних організацій.

Індивідуальні суб'єкти також можуть бути двох видів:

1) особи, які реалізують свої права та обов'язки, передбачені нормами матеріального права (наприклад, нормами конституційного, адміністративного права та ін.):

2) особи, які відповідно до свого посадового становища зобов'язані здійснювати адміністративні провадження у зв'язку зі зверненням фізичної особи або колективної освіти до уповноваженого органу.

Перша група осіб, тобто громадяни України не мають відповідного зв'язку з органами публічної влади та управління, і таким чином вони вступають в адміністративні процесуальні правовідносини тільки двома шляхами:

- шляхом реалізації своїх прав чи виконання обов'язків;
- шляхом дотримання чи порушення встановлених правових норм;

Інша група індивідуальних суб'єктів, тобто ті особи, які призначені посадовими особами переважній більшості органів публічної влади або органів управління, зобов'язані відповідно до встановлених законодавством адміністративних процесуальних норм, при виконанні своїх обов'язків здійснювати ті адміністративні провадження, які входять до їхньої компетенції.

Колективні ж суб'єкти адміністративного процесу, які в більшості випадків можуть визначатися як відокремлені групи, що мають відповідну адміністративну правосуб'єктність та правоздатність. Вони виступають самостійними суб'єктами адміністративного процесу.

Джерела

1. *Аверянов В. Б.* Значення адміністративних процедур у реформуванні адміністративного права *Часопис Київського інституту права*. 2009/ 3. С. 8–14.
2. *Ковтонюк А. М.* Ганс Кельзен і його чиста теорія права. *Університетські наукові записки*. 2007. № 1. С. 28–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2007_1_7
3. *Демський Е. Ф.* Адміністративне процесуальне право України: навч. посіб. К.: Юрінком Інтер, 2008. 496 с.
4. *Ільков В. В.* Джерела права в адміністративному судочинстві: сучасні підходи до розуміння в науці адміністративного права. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 1.

Р. С. СВИСТОВИЧ
канд. юрид. наук, доц., завідувач кафедри "Правознавство"
Житомирського інституту
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДОЛОГІЇ ВИВЧЕННЯ ПРАВОВИХ ОСНОВ МАСОВИХ ЗАХОДІВ ЯК СОЦІАЛЬНОГО ЯВИЩА

Масові заходи існують у людському суспільстві з самого початку його існування [1]. Це соціальне явище вивчалося багатьма дослідниками [2; 3], але слід зазначити, що на сьогодні немає чіткого розуміння та визначення масових заходів, їх причин та наслідків до яких вони призводять.

В переважній більшості під масовими заходами розуміють політичні масові заходи такі як демонстрації, маніфестації, мітинги та т. ін. Разом з тим, незважаючи на досить детальні аналізи проведення масових заходів прогнозування їх наслідків не завжди позитивне. Наприклад, масові заходи, які нещодавно охопили Північну Африку та арабські країни, які призвели до досить великих потрясінь в арабському світі [4]. Вони виникли під впливом цілої низки обставин, які певною мірою були прогнозовані, але результати зовсім не співпали з прогнозами.

Певною мірою можна до такого типу масових заходів віднести і Революцію Гідності в Україні. Перші протести, які були викликані відмовою В. Януковича підписувати угоду з Європейським Союзом не викликали особливого занепокоєння. Тим більше за свідченнями окремих учасників протестів вони вже планували їх закінчувати. Проте реакція влади, яка відправила спеціальний підрозділ "Беркут" і побиття учасників протестів різко змінило ситуацію. Через декілька днів у Києві вже беруть участь у масових заходах понад сто тисяч осіб.

Влада, в особі В. Януковича вважала, що вона може придушити протести шляхом застосування великої кількості працівників правоохоронних органів, але розмір протестів вже не можна було зупинити. Тим більше що вони вже відбуваються в регіонах і В.Янукович намагається все рівно силою придушити протести. В результаті він тікає і перемагає майдан.

В даному випадку також такі події не могли бути прогнозовані і тому питання вивчення та прогнозування масових заходів вимагає розробки спеціальних підходів.

Всі соціальні явища певною мірою можуть аналізуватися та оцінюватися за окремими методиками. Соціологи виокремлюють етапи вивчення соціальних явищ : підготовчий, збирання відповідних даних, етап реалізації та етап аналізу і оформлення результатів досліджень [5]. Разом з тим така методика не підходить до масових заходів, адже вони відбуваються досить часто з відхиленнями від прогнозованих результатів. Тим більше масові заходи можна вивчати лише після того як вони відбулися.

В переважній більшості масові заходи особливо політичні не повторюються, кожен масовий захід має своє підґрунтя, свої цілі, своїх учасників та т. ін.

Тому розробити загальні концептуальні напрями планування і проведення масових заходів.

Якщо розглядати етапи проведення досліджень то на першому етапі, на нашу думку, необхідно перш за все розробити прогноз щодо результатів того чи іншого масового заходу. Такий прогноз стосується не тільки політичних масових заходів. Адже

є приклади, коли наприклад, культурно-видовищні та навіть релігійні масові заходи переростали у масові заворушення, а потім вже з'являлися політичні та інші вимоги.

Такі прогнози мабуть треба робити з врахуванням не тільки якоїсь окремої території чи держави, адже незважаючи на відмінності в управлінні та менталітеті, більшість масових заходів є схожими.

До підготовчого етапу також треба віднести аналіз суспільно-політичної ситуації в тій чи іншій державі. Крім того необхідно проаналізувати стан зайнятості населення, рівень оплати праці, наявність різноманітних громадських організацій та їх спрямованість, адже не треба виключати що масові заходи можуть бути інспіровані з за кордону.

Окремі дослідники доводять, що Майдан та Революції Гідності були сплановані спеціальними службами Російської Федерації. На нашу думку, зазначені заяви є абсурдними, але можливо метою Путіна справді було зменшення впливу громадянського суспільства, знищення різноманітних прав і свобод, як зроблено в Російській федерації та поступове підпорядкування України Російській Федерації.

Тому відповідний вплив закордонних спеціальних служб відкидати не можна.

Тобто можна запропонувати, що підготовчий етап та етап збирання відповідних даних певною мірою не розрізняються. Оцінювання зібраних даних та їх аналіз має враховувати всі аспекти та ті чи інші форми впливу на проведення масових заходів.

На даному етапі вже необхідно більш конкретно вивчати такі аспекти, як головна мета того чи іншого масового заходу, кількість учасників, які мають брати участь у його проведенні, прогнозована кількість осіб, які можуть приєднатися і які не є активними учасниками. Особлива увага має приділятися організаторам масових заходів. Оцінка зазначених осіб має включати самі різноманітні відкриті джерела а в окремих випадках і навіть закриті джерела інформації.

Чим більше інформації буде отримано про організаторів, їх політичні погляди, зв'язки та спрямування тим більше буде можливості передбачити результати масових заходів. На нашу думку, зазначені заходи мають здійснювати працівники правоохоронних органів, які можуть постійно інформувати керівництво регіонів і навіть держави.

Окремо слід зазначити про фіксацію при проведенні масових заходів. Зазначена інформація є важливою для врахування в майбутньому вивченні та прогнозуванні масових заходів. На сьогодні в Україні вже певною мірою налагоджена співпраця засобів масової інформації та правоохоронних органів у сфері обміну відповідною інформацією, проте аналіз і вивчення такої інформації не завжди проводиться на відповідному рівні.

Засоби масової інформації можуть брати активну участь у підготовці і проведенні масових заходів тому окремій аналіз їхньої діяльності має також проводитися працівниками правоохоронних органів. Слід зазначити, що необхідно аналізувати також результати проведення масових заходів, відповідні резолюції, вимоги, петиції та т. ін. мають бути проаналізовані, адже це є важливим для подальшого прогнозування проведення масових заходів.

Нами запропоновано лише окремі головні аспекти вивчення та прогнозування масових заходів. В подальшому вони мають бути конкретизовані та розроблені більш детально.

Джерела

1. *Свистович Р. С.* Окремі історико-правові аспекти визначення поняття масові заходи у первісному суспільстві. *Наукові праці МАУП*. 2022. Вип. 3 (63).

2. *Мельник Р. С.* Право на свободу мирних зібрань: теорія і практика. К.: ВАІТЕ, 2015. 168 с.
3. *Заросило В. В.* Адміністративно-правове забезпечення проведення масових заходів в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07; Міжрегіональна Академія управління персоналом. Київ, 2017. 21 с.
4. *Ждамарова А. В.* "Арабська весна": причини та історія розгортання кризи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного ун-ту. Серія "Історія. Філософія. Політологія".* 2019 № 17.
5. *Колич О.* Соціологічно-правове дослідження: загальнотеоретична характеристика. *Вісник Національного ун-ту "Львівська політехніка". Серія "Юридичні науки".* 2021. № 2 (30).

М. В. МІЛІМКО
студент 2 курсу
Навчально-наукового інституту права та безпеки імені князя Володимира Великого
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
https://orcid.org/0009-0007-1002-0776

ІНФЛЯЦІЙНІ ПРОЦЕСИ, ЯК ЗАГРОЗА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

В сучасних умовах, для громадян України особливої гостроти набуває внутрішня фінансово-політична стабільність. Військова агресія проти нашої держави, в сукупності з гібридними факторами впливу, призводять до загострення наявних політичних, соціальних та інших протиріч, розколюють суспільство і знижують стійкість України. Зазначене обумовлює потребу врахування ключових факторів, що справляють вплив на рівень життя населення, підривають досвіру до органів державної влади та місцевого самоврядування, провокують та посилюють негативні настрої у нашому суспільстві.

Інфляційні процеси, за своєю природою, є невід'ємною складовою сучасної ринкової економіки. Помірна інфляція стимулює попит, а отже і економічне зростання. Натомість, прогресуюча, чи просто надто висока щорічна інфляція здійснює надмірний тиск на споживача, що не лише зменшує купівельну спроможність, але й шкодить економіці в цілому [1]. Відтак, існує потреба регулювання інфляційного тиску, його стримування на помірному рівні. Даний момент набуває особливої гостроти в умовах війни, коли порушення нормальної фінансово-економічної діяльності ряду підприємств доповнюється ракетно-бомбовими ударами ворога, а чутливість населення до зростання цін на базові товари і послуге є вкрай високою.

Як слушно зазначають О. Івашина і С. Івашина, "безперервне зростання цін викликане комплексом причин економічного, соціального та політичного характеру, обумовлених загальними закономірностями розвитку ринкової економіки, не завжди дозволяє утримати інфляцію в допустимих межах" [2]. Яскравим прикладом даного твердження є ситуація на ринку паливо-мастильних матеріалів. Навіть не враховуючи додатковий попит на дизельне пальне з боку аграріїв, насичення ринку паливо-мастильних матеріалів залежить від глобальної ситуації (зокрема — проблем з Ормузькою протокою, викликаних конфліктом на Близькому Сході) [3]. Також

одним із негативних наслідків інфляції є зростання соціальної напруги у суспільстві. Підвищення цін на товари першої необхідності та послуги знижує реальні доходи населення, погіршує рівень життя та підриває економічну стабільність держави [4]. Важливу роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки України відіграє Національний банк України, який здійснює монетарну політику для стримування інфляції та підтримки стабільності валютного ринку. Одним із ключових інструментів НБУ є регулювання облікової ставки та контроль інфляційних процесів.

Джерела

1. *Підгаєць, С.* Макроекономічний аналіз впливу інфляції на економічне зростання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. doi: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-13
2. *Івашина О., Івашина С. Ю.* (2018) Інфляційні процеси в економіці сучасної України. *Економічний простір*. № 131. С. 76–84. доступний у: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/207
3. Міністри фінансів G7 закликають до відновлення Ормузької протоки. *Веб-сайт Радіо Свобода*. 19 травня 2026. URL : https://www.radiosvoboda.org/a/news-ministry-finansiv-g7-vidnovlennya-ormuzka-protoka/33760355.html
4. *Бугель Ю. В.* Інфляція та її вплив на економіку України. URL: econa.org.ua
5. Національний банк України. "Інфляційний звіт". URL: bank.gov.ua — Інфляційний звіт.

Б. М. КАЧМАР

канд. юрид. наук, доц., доцент кафедри Національної безпеки
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
https://orcid.org/0009-0004-0287-6994

К. О. ГІРМАН

студентка Навчально-наукового інституту права та безпеки
ім. князя Володимира Великого
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Проблематика функціонування територіальної оборони в системі національної безпеки України зумовлена тим, що цей інститут перебуває на перетині воєнної організації держави, публічного управління, місцевого самоврядування, громадянської участі та правового режиму національного спротиву. Повномасштабна збройна агресія проти України засвідчила, що територіальна оборона не може розглядатися як допоміжний або другорядний елемент оборонної системи, оскільки саме вона забезпечує швидке розгортання локальної спроможності спротиву, підтримання життєдіяльності громад, охорону важливих об'єктів, участь населення у виконанні оборонних завдань і посилення стійкості держави на місцевому рівні. Водночас практичне функціонування територіальної оборони виявило низку організаційних, правових, кадрових, фінансових, матеріально-технічних та управлінських проблем,

що потребують системного наукового осмислення. Закон України Про основи національного спротиву визначає правові та організаційні засади національного спротиву, підготовки й ведення територіальної оборони, а також повноваження суб'єктів сил безпеки і сил оборони у цій сфері [1]. Однак навіть наявність спеціального закону не усуває всіх проблем реалізації, оскільки ефективність територіальної оборони залежить не лише від нормативного закріплення її завдань, а й від реальної спроможності державних органів, військового командування, місцевого самоврядування та громадянського суспільства діяти узгоджено в умовах воєнного ризику.

У системі національної безпеки, територіальна оборона виконує функцію просторового наближення оборонної спроможності до конкретної територіальної громади, району, області та зони територіальної оборони. Її призначення полягає не тільки у військовій підтримці оборони держави, а й у створенні механізму всеохоплюючого спротиву, який поєднує військову, цивільну та військово-цивільну складові. Закон України «Про національну безпеку України» визначає і розмежовує повноваження державних органів у сферах національної безпеки і оборони, формуючи загальну правову основу функціонування сектору безпеки і оборони [2]. Територіальна оборона розглядається як складова ширшої архітектури національної безпеки, а не як окрема мобілізаційна ініціатива, активна лише в період безпосередньої воєнної загрози. Саме тому, однією з основних проблем її функціонування є недостатня інституційна інтегрованість у систему стратегічного планування, планування оборони, підготовки населення, управління резервами, цивільного захисту, інформаційної безпеки та кризового управління на місцях.

Першою системною проблемою є складність координації між різними суб'єктами територіальної оборони. До організації та виконання її завдань залучаються Збройні Сили України, Сили територіальної оборони ЗСУ, військові адміністрації, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, правоохоронні органи, добровольчі формування територіальних громад, підприємства, установи, організації та громадяни. Така багатосуб'єктність є природною для моделі всеохоплюючої оборони, але водночас створює ризики дублювання повноважень, нечіткого розподілу відповідальності, нерівномірності управлінських рішень і залежності ефективності територіальної оборони від персональної ініціативності окремих посадових осіб. О. А. Троянський, аналізуючи правові засади участі громадян у територіальній обороні України, прямо виокремлює серед проблем початкового етапу повномасштабної війни відсутність координації діяльності добровольчих батальйонів, військових адміністрацій та правоохоронних органів, складність ідентифікації певних груп населення як добровольчих формувань, а також недостатнє фінансове і матеріально-технічне забезпечення підрозділів територіальної оборони та добровольчих формувань [3]. Ці висновки мають не лише історико-описове, а й практичне значення, оскільки демонструють, що територіальна оборона потребує не ситуативної мобілізації, а постійної системи управління, планування та ресурсного забезпечення.

Другою проблемою є незавершеність механізму стратегічного планування територіальної оборони. Національний спротив за своєю природою має бути інтегрованим у систему оборонного планування, однак на практиці відповідні заходи часто сприймаються як окремий напрям підготовки, а не як наскрізна складова державної політики національної безпеки. О. С. Химченко, Б. О. Ворович та О. П. Кутовий у дослідженні системи національного спротиву України наголошують на необхідності включення планування заходів національного спротиву до системи стратегічного планування, удосконалення порядку розроблення, погодження й реалізації відповідних документів, а також уточнення каталогу функціональних груп спроможностей у

частині визначення спроможностей національного спротиву [4]. Зазначений підхід є принципово важливим, оскільки територіальна оборона не може бути ефективною без попередньо визначених сценаріїв дій, ресурсних потреб, стандартів підготовки, алгоритмів взаємодії, каналів зв'язку, порядку залучення добровольців і критеріїв оцінювання готовності. Відсутність належного стратегічного планування призводить до того, що окремі громади, райони чи області мають різний рівень готовності до виконання завдань територіальної оборони, а державна система втрачає однорідність і прогнозованість.

Третьою проблемою є кадрове та навчально-підготовче забезпечення територіальної оборони. Ефективність цього інституту залежить від здатності швидко залучати мотивованих громадян, забезпечувати їх первинну підготовку, підтримувати навички, формувати командирський склад, розвивати спроможність до дій у міському, сільському, прифронтовому та тиловому середовищі. Водночас підготовка громадян до національного спротиву не повинна зводитися до короткострокових навчань або формального інструктажу, оскільки територіальна оборона потребує знань із тактики, домедичної допомоги, зв'язку, інженерної підготовки, кібергігієни, протидії диверсійним групам, взаємодії з цивільним населенням, евакуації, охорони об'єктів і дотримання норм міжнародного гуманітарного права. С. С. Собко, Ю. В. Пунда та Д. П. Музиченко у статті про територіальну оборону в перспективній моделі оборони України підкреслюють, що сучасні тенденції воєнного мистецтва і повернення війни до всеосяжного характеру вимагають перегляду ролі територіальної оборони: Сили територіальної оборони мають розглядатися не як допоміжна сила, а як одна з важливих складових Сил оборони України [5]. Четвертою проблемою є матеріально-технічне та фінансове забезпечення. Територіальна оборона, яка функціонує на принципах територіальності, добровільності та участі громадян, потребує не тільки правового статусу, а й належного забезпечення зброєю, засобами зв'язку, транспортом, спорядженням, медичними засобами, інженерним обладнанням, приміщеннями, навчальною базою та цифровими системами управління.

П'ятою проблемою є правовий статус добровольчих формувань територіальних громад та їх взаємодія з військовим командуванням і правоохоронними органами. Добровольчий компонент є важливою перевагою української моделі національного спротиву, оскільки він забезпечує швидку мобілізацію громадянської енергії, локальне знання території, високу мотивацію та зв'язок оборони з громадою. Водночас добровольчість створює низку правових викликів, пов'язаних із відбором, підпорядкуванням, дисципліною, застосуванням зброї, соціальними гарантіями, відповідальністю, сумісністю з трудовими обов'язками, страховим захистом і розмежуванням статусу добровольця, військовослужбовця та цивільної особи [6]. Зазначене дає підстави стверджувати, що правовий статус добровольчих формувань не може залишатися лише прикладним питанням військової організації, оскільки він безпосередньо пов'язаний із природою державної влади, межами легітимного застосування сили, гарантіями прав людини та відповідальністю держави перед громадянами, залученими до оборони.

Шостою проблемою є співвідношення територіальної оборони з цивільним захистом, правоохоронною діяльністю та підтриманням публічного порядку. У воєнний період підрозділи територіальної оборони можуть залучатися до виконання завдань, що перебувають на межі військової, безпекової та цивільної сфер: охорона об'єктів критичної інфраструктури, участь у комендантських заходах, допомога в евакуації, виявлення диверсійно-розвідувальних груп, підтримка режимних обмежень, реагування на наслідки обстрілів, забезпечення життєдіяльності населення. Сьомою

проблемою є інформаційно-комунікаційне забезпечення територіальної оборони. У сучасній війні локальна оборонна спроможність залежить не тільки від чисельності особового складу й матеріальних ресурсів, а й від якості зв'язку, ситуаційної обізнаності, захисту інформації, цифрових систем управління, кібербезпеки та здатності протидіяти дезінформації. Восьмою проблемою є потреба у постійному оцінюванні ефективності територіальної оборони. Війна показала, що формальна наявність підрозділів, штабів, програм підготовки або місцевих планів не завжди означає реальну спроможність виконувати завдання. Тому система територіальної оборони потребує критеріїв оцінювання, які охоплювали б рівень укомплектованості, якість підготовки, матеріально-технічну забезпеченість, оперативність управління, взаємодію з іншими суб'єктами сектору безпеки і оборони, готовність громад, стійкість каналів зв'язку та здатність діяти в умовах втрати централізованого управління.

Отже, сучасні виклики функціонування територіальної оборони в системі національної безпеки України, мають комплексний характер і не можуть бути зведені лише до нестачі ресурсів або недосконалості окремих норм. Вони охоплюють питання інституційної координації, стратегічного планування, правового статусу добровольців, матеріально-технічного забезпечення, підготовки населення, цифрової та інформаційної безпеки, взаємодії з місцевим самоврядуванням, забезпечення законності та оцінювання ефективності. Перспективи вдосконалення територіальної оборони полягають у подальшій інтеграції її завдань до системи стратегічного й оборонного планування, уточненні повноважень усіх суб'єктів, запровадженні стабільної моделі фінансування, розвитку системи підготовки громадян до національного спротиву, стандартизації матеріально-технічного забезпечення та формуванні дієвих механізмів контролю. Територіальна оборона має розвиватися як постійний, професійно організований і правово врегульований елемент національної безпеки, здатний забезпечити не лише реакцію на воєнну загрозу, а й довгострокову стійкість держави, суспільства і територіальних громад.

Джерела

1. Про основи національного спротиву: Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX. *Офіційний веб-сайт Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20.
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. *Офіційний веб-сайт Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19.
3. *Троянський О. А.* Правові засади участі громадян в територіальній обороні України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Право"*. 2022. Вип. 71. С. 286–292. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/08/49.pdf.
4. *Химченко О. С., Воровић Б. О., Кутовий О. П.* Система національного спротиву України: складові, керівництво та планування заходів. *Наука і оборона*. 2024. № 2. С. 37–47. DOI: https://doi.org/10.33099/2618-1614-2024-25-2-37-47. URL: https://nio.nuou.org.ua/article/view/307297.
5. *Собко С. С., Пунда Ю. В., Музиченко Д. П.* Територіальна оборона в перспективній моделі оборони України. *Наука і оборона*. 2023. № 3. С. 3–11. DOI: URL: https://nio.nuou.org.ua/article/view/288372.
6. *Ярмола С. О.* Територіальна оборона в механізмі захисту Української держави: загальнотеоретичне дослідження : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Харків, 2024. URL: https://dspace.univd.edu.ua/items/d6a6f771-8d25-4a0e-aebe-0939db949a45.

М. Ю. ЮХИМЕНКО
студент 2 курсу
Навчально-наукового інституту права та безпеки імені князя Володимира Великого
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
0009-0003-6963-6015

ДЕЗІНФОРМАЦІЯ ЯК ЗАГРОЗА ДЕРЖАВНІЙ БЕЗПЕЦІ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій дезінформація стала однією з найбільш небезпечних загроз державній безпеці. Сучасний інформаційний простір значно впливає на політичні, економічні та соціальні процеси в державі, а поширення неправдивої або маніпулятивної інформації може призводити до дестабілізації суспільства, виникнення паніки, зниження рівня довіри до органів державної влади та послаблення національної безпеки. Особливо актуальною проблема дезінформації є в умовах воєнних конфліктів та гібридних війн, де інформація використовується як інструмент впливу на населення та міжнародну спільноту.

Дезінформація це поширення неправдивої, перекрученої або спеціально маніпулятивної інформації з метою введення людей в оману, впливу на їхню думку, поведінку або рішення [1]. На відміну від звичайної помилки чи неточної інформації, дезінформація зазвичай створюється навмисно та має конкретну мету: послабити суспільство, викликати паніку, недовіру до влади або вплинути на політичні процеси.

У сучасному світі дезінформація стала одним із найнебезпечніших інструментів впливу на державу та суспільство. Завдяки розвитку інтернету, соціальних мереж і цифрових технологій неправдива інформація поширюється дуже швидко та може охоплювати мільйони людей за короткий час. Особливо активно дезінформація використовується під час воєнних конфліктів, політичних криз, виборів та міжнародних протистоянь.

Однією з головних цілей дезінформації є вплив на громадську думку. Через постійне поширення неправдивої інформації у людей може виникати страх, паніка, агресія або недовіра до державних органів, засобів масової інформації та навіть одне до одного. Це створює нестабільність у суспільстві та послаблює державу зсередини.

Однією з найпоширеніших форм дезінформації є фейкові новини. Це неправдиві або частково перекручені повідомлення, які подаються як реальні факти. Їх метою є введення людей в оману, створення паніки або формування певної громадської думки. Фейкові новини часто поширюються через соціальні мережі, месенджери та сумнівні інтернет-ресурси.

Пропаганда це систематичне поширення інформації з метою впливу на свідомість населення та формування вигідних для певної сторони поглядів. У сучасному світі пропаганда активно використовується під час воєнних конфліктів та політичних протистоянь. Вона може бути спрямована на дискредитацію державної влади, армії або міжнародних партнерів держави.

Чутки та неперевірена інформація можуть швидко поширюватися серед населення, особливо у кризових ситуаціях. Інформаційні вкиди часто створюються спеціально для провокування паніки, страху або конфліктів у суспільстві.

У соціальних мережах активно використовуються спеціальні програми, а також фальшиві акаунти, які масово поширюють потрібну інформацію, коментарі чи пропагандистські матеріали. Це створює ілюзію підтримки певної позиції великою кількістю людей. Сучасні технології дозволяють створювати підроблені фото, відео й аудіозаписи, які важко відрізнити від справжніх. Такі матеріали можуть використовуватися для дискредитації політиків, військових чи державних органів, а також для провокування конфліктів. Соціальні мережі значно спростили поширення дезінформації. Багато людей отримують новини саме з інтернету, не перевіряючи джерела інформації. Через це фейки швидко стають популярними та можуть сприйматися як правда. Оксана Звоздецька також зазначила що "можливості більш широкого індивідуального вибору у джерелах новин були подвійними, тому що, коли споживачам надається така можливість, люди схильні шукати джерела, що підтверджують їхні існуючі упередження, оцінки, та самостійно розподілялися на групи зі схожими поглядами, що посилювало групову поляризацію" [2]. Нерідко неправдива інформація спеціально подається емоційно, щоб викликати сильну реакцію та швидше поширюватися серед користувачів.

Особливо небезпечною дезінформація є в умовах гібридної війни. У сучасних конфліктах боротьба ведеться не лише на полі бою, а й в інформаційному просторі. Інформація стає своєрідною зброєю, за допомогою якої можна впливати на населення, деморалізувати суспільство, підривати довіру до армії та влади, а також впливати на міжнародну підтримку держави.

Поширення неправдивої інформації може викликати паніку, страх і недовіру серед населення. Це призводить до соціальної напруги та конфліктів у суспільстві. Одним із головних завдань дезінформації є підрив авторитету державних органів, армії та правоохоронних структур. Якщо населення перестає довіряти владі, це послаблює державу зсередини. Дезінформація руйнує інформаційний простір держави та ускладнює отримання громадянами правдивої інформації. У результаті люди можуть приймати неправильні рішення або ставати жертвами маніпуляцій. Неправдива інформація може використовуватися для впливу на вибори, політичні кампанії та громадську думку. Це створює загрозу демократичним процесам у державі [4]. Через дезінформацію можуть формуватися негативні уявлення про державу у міжнародної спільноти. Це може впливати на дипломатичні відносини, міжнародну підтримку та економічне співробітництво. Це є серйозною загрозою національній безпеці країни.

Для боротьби з дезінформацією держава повинна здійснювати комплексні заходи. Одним із найважливіших напрямів є розвиток інформаційної безпеки та медіаграмотності населення. Люди повинні вміти аналізувати інформацію, перевіряти джерела та критично мислити. Також важливе значення має вдосконалення законодавства у сфері інформаційної безпеки, діяльність державних органів щодо протидії фейкам та розвиток систем кіберзахисту [3].

Отже, дезінформація є однією з найсерйозніших загроз для сучасної держави та суспільства. В умовах глобалізації, стрімкого розвитку цифрових технологій та поширення соціальних мереж інформація стала не лише джерелом знань, а й потужним інструментом впливу на свідомість людей. Саме тому неправдива або маніпулятивна інформація може використовуватися як засіб дестабілізації суспільства, впливу на політичні процеси та послаблення державної безпеки.

Сучасна дезінформація має різні форми прояву. Її головною метою є маніпуляція громадською думкою, формування страху, паніки, недовіри до державної влади та порушення стабільності в суспільстві. Саме тому питання захисту інформаційного простору та забезпечення інформаційної безпеки є важливими складовими націо-

нальної безпеки держави. Наслідки дезінформації можуть бути дуже небезпечними. Масове поширення неправдивої інформації ускладнює громадянам можливість отримувати достовірні дані та приймати об'єктивні рішення. Таким чином, дезінформація є не лише інформаційною проблемою, а й реальною загрозою національній безпеці держави.

Джерела

1. *Богдан Гривна, Іван Лопушинський, Ілона Сапіжак*. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія "Екологія. Публічне управління та адміністрування". 2024. Вип. 1. № 56. https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.07
2. *Звоздецька О.* Дезінформація як загроза національній безпеці Європейського Союзу: проблеми та підходи. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. 2021. № 43. https://doi.org/10.31861/mhpi2021.43.30-39
3. *Любомир Братах*. Вісник Прикарпатського університету. Серія "Політологія". 2025. Вип. 21. https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-21-6
4. *Крап А. П.* (2025) Дезінформація як загроза демократії та державному управлінню. *Український політико-правовий дискурс*. № 9. DOI 10.5281/zenodo.15108403.

Б. В. БЕРНАТОВИЧ

студентка 2 курсу
Навчально-наукового інституту права та безпеки імені князя Володимира Великого
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
https://orcid.org/0009-0005-4447-2194

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану особливого значення набуває забезпечення обороноздатності, захист критичної інфраструктури, інформаційна безпека та стабільність функціонування органів державної влади. Національна безпека сьогодні охоплює не лише військову сферу, а й економічний, інформаційний та соціальний аспекти, від яких залежить стійкість держави в умовах війни.

Як зазначають Ю. Загуменна та В. Сокуренко, сучасна система національної безпеки України функціонує в умовах постійних загроз, пов'язаних із широкомасштабною російською агресією, що потребує адаптації правових механізмів державного управління до умов воєнного стану [1]. Дослідники наголошують, що правовий режим воєнного стану дозволяє державі оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, а також забезпечувати координацію діяльності сектору безпеки й оборони.

Одним із ключових напрямів забезпечення національної безпеки є інформаційна безпека. В умовах війни Російська Федерація активно застосовує інформаційно-психологічний вплив, дезінформацію та кібератаки з метою дестабілізації українського суспільства. У статті О. Ніцевич підкреслюється, що інформаційна безпека в умовах воєнного стану є одним із пріоритетних напрямів державної політики, оскільки за-

безпечує захист національних інтересів, державного суверенітету та територіальної цілісності України [2].

Важливу роль у системі національної безпеки відіграє також захист критичної інфраструктури. Масовані атаки Росії на енергетичну систему України створюють серйозні ризики для економічної стабільності та безпеки населення. Як повідомляє "Радіо Свобода", унаслідок ракетних ударів по енергетичних об'єктах у різних регіонах України відбувалися масштабні аварійні відключення електроенергії та пошкодження важливих інфраструктурних об'єктів [3].

На думку В. Демченка, державна політика у сфері національної безпеки в умовах воєнного стану повинна базуватися на модернізації механізмів публічного управління, розвитку цифрових технологій та посиленні взаємодії між державою і суспільством [4]. Саме згуртованість суспільства, підтримка Збройних Сил України та розвиток волонтерського руху стали важливими чинниками стійкості української держави в умовах війни.

Важливим елементом забезпечення національної безпеки є міжнародна підтримка України. За даними Офісу Президента України, співпраця з країнами Європейського Союзу та НАТО сприяє зміцненню обороноздатності держави, розвитку системи протиповітряної оборони та посиленню економічної стійкості України [5].

На мою думку, сучасна система національної безпеки України повинна базуватися не лише на військовій силі, а й на розвитку суспільної стійкості, ефективної державної політики та міжнародного партнерства. Саме комплексний підхід дозволяє державі ефективно протидіяти сучасним викликам в умовах війни. Таку позицію підтримують Ю. Уманців та Д. Шкуропадська, які зазначають, що національна стійкість визначає здатність держави та суспільства реагувати на внутрішні й зовнішні загрози, а також забезпечувати стабільність функціонування держави в умовах воєнного стану [6]. Подібної думки дотримуються також Ю. Загуменна та В. Сокуренко, які наголошують, що забезпечення національної безпеки України в сучасних умовах потребує комплексного поєднання правових, військових, соціальних та міжнародних механізмів захисту держави [7].

Джерела

1. *Загуменна Ю. О., Сокуренко В. В.* Національна безпека України в умовах воєнного стану: теоретико-правовий аналіз. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2024. №2. С. 114–138. https://dspace.univd.edu.ua/entities/publication/6423c473-c498-4f09-ac2b-94d04ce87109
2. *Ніцевич О. В.* Інформаційна безпека України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Львівського державного ун-ту внутрішніх справ*. 2025. https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/law/article/view/971
3. Радіо Свобода. Найбільша атака РФ на енергетику України: деталі | ДніпроГЕС та блекаут. 2024. https://www.youtube.com/watch?v=zIJA-b2dklc
4. *Демченко В. М.* Державна політика в галузі національної безпеки в умовах воєнного стану. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2026. https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/1426
5. Офіс Президента України. Безпекова підтримка України міжнародними партнерами. https://www.president.gov.ua/
6. *Уманців Ю., Шкуропадська Д.* Національна стійкість України в умовах воєнного стану. *Scientia Fructuosa*. 2023. https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1925
7. *Загуменна Ю. О., Сокуренко В. В.* Національна безпека України в умовах воєнного стану: теоретико-правовий аналіз. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2024. https://dspace.univd.edu.ua/entities/publication/6423c473-c498-4f09-ac2b-94d04ce87109

С. Г. ГОЛУБИЦЬКИЙ
канд. юрид. наук, доцент кафедри національної безпеки
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5488-381X

ФІНАНСОВА АНАЛІТИКА В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Геополітична нестабільність формує специфічне середовище для функціонування фінансової системи, у якому зростає значення не лише ретроспективного аналізу, а й оперативного моніторингу та прогнозування. Для України, така нестабільність має особливо гострий характер через тривалу збройну агресію, що спричиняє збільшення оборонних видатків, посилення залежності бюджету від зовнішнього фінансування, структурну зміну платіжного балансу, підвищення ролі центрального банку у підтриманні макрофінансової стабільності та необхідність адаптації фінансового сектору до режиму воєнного стану. Національний банк України, у Звіті про фінансову стабільність за грудень 2025 року, оприлюднив спеціальний комплекс документів, присвячених ризикам фінансового сектору, статистичним додаткам і тематичним матеріалам, що підтверджує інституційну значущість системної фінансової аналітики для державного регулювання [1]. Такі документи виконують роль не лише інформаційного ресурсу, а й аналітичної основи для формування регуляторних очікувань, визначення ризиків банківського сектору, оцінювання кредитної активності, боргової стійкості та потенціалу фінансового відновлення.

У науковому вимірі, фінансова аналітика за умов нестабільності має розглядатися через категорію фінансової безпеки, оскільки окремі фінансові показники не можуть бути адекватно інтерпретовані без урахування загального рівня захищеності фінансової системи держави. І. Доцяк та І. Плець, досліджуючи завдання і перспективи гарантування фінансової безпеки держави в умовах російсько-української війни, наголошують на зміні пріоритетів фінансової політики від довгострокового економічного зростання та інвестиційної активності до короткострокового фінансування обороноздатності, збереження критичної інфраструктури й запобігання кризам [2]. Такий підхід є методологічно важливим для теми фінансової аналітики, оскільки в умовах війни або ширшої геополітичної нестабільності показники дефіциту бюджету, валютного курсу, інфляції, обсягу міжнародних резервів, вартості запозичень і банківської ліквідності мають тлумачитися не ізольовано, а в системі взаємозалежних ризиків, де фінансова стабільність прямо пов'язана з оборонною спроможністю, соціальною стійкістю та довірою до державних інститутів.

Фінансова аналітика в умовах геополітичної нестабільності має спиратися на сценарний підхід, оскільки класичне прогнозування, побудоване на припущенні відносної повторюваності економічних циклів, втрачає достатню пояснювальну силу. Сценарне моделювання дозволяє оцінювати не один найбільш імовірний варіант розвитку подій, а кілька можливих траєкторій, пов'язаних із тривалістю воєнного конфлікту, обсягами міжнародної допомоги, рівнем експортних обмежень, змінами цін на енергоресурси, динамікою міграції, податковими надходженнями, доступом до зовнішніх ринків капіталу та рівнем пошкодження інфраструктури. У такій ло-

гіці, фінансовий аналіз не обмежується фіксацією фактичних відхилень, а переходить до оцінювання стійкості системи за різних припущень. Для держави це означає необхідність аналізу бюджетних сценаріїв, боргових сценаріїв, валютних сценаріїв і сценаріїв банківської стабільності; для бізнесу — оцінку ланцюгів постачання, валютної експозиції, доступу до кредиту, страхового покриття, контрактних ризиків і регуляторних обмежень; для фінансових установ — стрес-тестування портфелів, аналіз платоспроможності позичальників, оцінку резервів і здатність підтримувати операційну безперервність.

Правовий вимір фінансової аналітики полягає в тому, що результати аналітичного оцінювання мають бути інтегровані у фінансово-правові механізми держави. Бюджетне, податкове, банківське, валютне, митне та інвестиційне регулювання у періоди геополітичної нестабільності не може бути ефективним без належної аналітичної бази, оскільки правові норми мають відповідати реальній структурі ризиків. М. А. Крутько, у статті про нормативно-правове регулювання фінансової безпеки держави, обґрунтовує, що фінансово-економічна безпека держави напряму залежить від взаємоузгодженої та стабільно працюючої фінансової системи, а серед дієвих заходів забезпечення фінансової безпеки називає вдосконалення нормативно-правової бази, боротьбу з корупційною складовою, створення сприятливого інвестиційного клімату, імплементацію міжнародних стандартів і вдосконалення регулювання кредитно-банківської системи [3]. Отже, фінансова аналітика має бути не допоміжною процедурою, а джерелом доказовості для нормотворення, оцінки регуляторного впливу та контролю за ефективністю правових рішень.

Особливе місце у фінансовій аналітиці посідає аналіз державних фінансів, адже саме бюджет у кризові періоди концентрує основний тягар фінансування оборони, соціального захисту, відновлення критичної інфраструктури, підтримки громад і виконання міжнародних зобов'язань. В умовах геополітичної нестабільності бюджетна аналітика має оцінювати не лише обсяг доходів і видатків, а й їхню структуру, джерела покриття дефіциту, вартість запозичень, валютну структуру боргу, прогнозованість зовнішнього фінансування, сталість податкової бази, якість видаткового контролю та правові ризики перерозподілу ресурсів. У ситуації війни держава змушена застосовувати надзвичайні фінансово-правові механізми, однак такі механізми не повинні руйнувати принципи прозорості, цільового використання коштів, парламентського контролю та підзвітності. Саме тому фінансова аналітика має одночасно виконувати фіскальну, контрольну та антикорупційну функції: вона повинна виявляти неефективні витрати, оцінювати результативність бюджетних програм, відстежувати ризики накопичення боргового навантаження й забезпечувати обґрунтованість управлінських рішень у сфері публічних фінансів.

Не менш важливим є банківський і монетарний вимір фінансової аналітики. У кризових умовах банки виконують роль фінансових посередників, каналів платіжної стабільності, учасників кредитування економіки та інструментів збереження довіри до національної валюти. Геополітична нестабільність впливає на якість кредитних портфелів, рівень непрацюючих кредитів, поведінку вкладників, ліквідність банків, валютні очікування, вартість ресурсів і здатність фінансових установ підтримувати кредитування бізнесу. У статті М. Карліна, О. Борисюк, А. Карлін та К. Мороз про проблеми і перспективи забезпечення фінансової та банківської безпеки України в умовах війни та відбудови підкреслено необхідність відповідного моніторингу стану фінансової і банківської безпеки у період війни та відбудови [4]. Звідси випливає, що фінансова аналітика має бути багаторівневою: вона повинна охоплювати не лише макроекономічні індикатори, а й показники окремих сегментів фінансового ринку,

зокрема банківського, страхового, фондового, небанківського кредитного та платіжного секторів.

В умовах геополітичної нестабільності особливої ваги набуває аналітика ризиків, пов'язаних із зовнішнім фінансуванням і міжнародною інтеграцією. Для України міжнародна фінансова підтримка є важливим чинником бюджетної стійкості, однак її нерівномірність, політична залежність і процедурна складність формують додаткові ризики для планування. Фінансова аналітика має оцінювати не лише фактичні обсяги допомоги, а й строки її надходження, валютну структуру, умови використання, боргові наслідки, вплив на резерви, можливість співфінансування відновлення та відповідність міжнародним зобов'язанням України.

Суттєвим викликом для фінансової аналітики є інформаційна асиметрія та обмеженість даних. У періоди війни частина статистики може оприлюднюватися із затримкою або в агрегованому вигляді з міркувань безпеки, окремі ринки можуть втрачати репрезентативність, а поведінка економічних агентів стає менш передбачуваною. Тому, сучасна фінансова аналітика має комбінувати офіційну статистику, банківські дані, бюджетну звітність, інформацію з відкритих джерел, ринкові індикатори, експертні оцінки, цифрові сліди економічної активності та якісний аналіз регуляторних змін. Водночас, використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих моделей фінансового прогнозування потребує правових гарантій прозорості, захисту персональних і комерційних даних, недискримінаційності алгоритмів і можливості незалежної перевірки аналітичних висновків [5]. Інакше фінансова аналітика може перетворитися на технократичний механізм ухвалення рішень без належної правової відповідальності.

Окремо слід наголосити на значенні фінансової аналітики для корпоративного сектору. Підприємства, що функціонують в умовах війни та геополітичної турбулентності, стикаються з порушенням логістичних ланцюгів, зростанням вартості сировини, валютними коливаннями, кадровими втратами, зниженням платоспроможного попиту, воєнними ризиками активів, обмеженнями експорту та ускладненням доступу до фінансування. Аналітика підприємства у такій ситуації має бути спрямована не лише на оцінку прибутковості, а й на збереження фінансової життєздатності, управління ліквідністю, диверсифікацію контрагентів, страхування ризиків, перегляд договірних умов, формування резервів, валютне хеджування й оцінку правових наслідків форс-мажору. Для підприємств же фінансова аналітика стає інструментом виживання і стратегічної адаптації, оскільки дозволяє поєднати короткострокові заходи стабілізації з довгостроковими рішеннями щодо інвестицій, цифровізації, релокації, виходу на нові ринки або участі у програмах повоєнного відновлення.

Джерела

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2025 року. Київ. *Офіційний Веб-сайт НБУ*, 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2025-roku.
2. *Доцяк І., Плець І.* Фінансова безпека України в умовах війни. *Вісник Прикарпатського університету. Серія "Політологія"*. 2025. № 20. DOI: https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-20-16. URL: https://journals.pnu.if.ua/index.php/politology/article/view/232.
3. *Крутько М. А.* Нормативно-правове регулювання фінансової безпеки держави та механізм її забезпечення в Україні. *Наукові праці Національного університету Одеська юридична академія*. 2021. Т. 29. С. 123–128. DOI: https://doi.org/10.32837/npnuola.v28i29.724. URL: https://dspace.onua.edu.ua/items/940a681b-609b-4356-8ef3-bf35d8098e69.

4. *Карлін М. І., Борисюк О. В., Карлін А. М., Мороз К. А.* Проблеми та перспективи забезпечення фінансової та банківської безпеки України в умовах війни та відбудови. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3924.
5. *Khatniuk, N., Shestakovska, T., Rovnyi, V., Pobiianska, N., & Surzhyk, Y.* (2023). Legal Principles and Features of Artificial Intelligence Use in the Provision of Legal Services. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(5), p. 1173. https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i5.1173

А. М. ОЛЕФІРЕНКО
канд. юрид. наук, докторант,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
https://orcid.org/0009-0005-1400-1172

ДОСТУП ДО ІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ: ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Специфіка правового регулювання доступу до інформації в умовах воєнних конфліктів, є не лише елементом реалізації права людини на свободу вираження поглядів і участь у публічному управлінні, а й складовою безпекової спроможності держави, оскільки в період збройної агресії інформація одночасно виконує правозахисну, управлінську, гуманітарну, оборонну та комунікаційну функції. У мирний час, правовий режим доступу до інформації, зазвичай, розглядається крізь призму відкритості держави, демократичної підзвітності органів влади, запобігання корупції та забезпечення участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Проте, в умовах воєнного конфлікту, цей режим набуває складнішого характеру, адже потреба суспільства в достовірній, своєчасній і повній інформації поєднується з необхідністю захисту державної таємниці, службової інформації, персональних даних, даних про критичну інфраструктуру, оборонні заходи, переміщення військ, наслідки атак і вразливості інформаційних систем.

Нормативну основу доступу до інформації в Україні формують Конституція України, Закони України "Про інформацію", "Про доступ до публічної інформації", "Про правовий режим воєнного стану", "Про державну таємницю", "Про захист персональних даних", а також міжнародні стандарти, зокрема — Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод, Міжнародний пакт про громадянські і політичні права та Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів. Закон України "Про доступ до публічної інформації" визначає загальну презумпцію відкритості публічної інформації та встановлює, що обмеження доступу можливе лише у випадках, передбачених законом, за умови дотримання вимог законності, легітимної мети та необхідності такого обмеження [1]. У даному аспекті, особливого значення набуває не формальне посилання розпорядника на воєнний стан, а юридично обґрунтоване доведення того, що розголошення конкретної інформації справді може завдати істотної шкоди охоронюваному законом інтересу.

Воєнний стан змінює організаційні умови реалізації права на доступ до інформації, але не скасовує самого права і не усуває обов'язку держави діяти в межах правового режиму. Закон України "Про правовий режим воєнного стану" встановлює спеціальний порядок функціонування державної влади, військового командування, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій у період воєнного стану [2]. Водночас, сам факт запровадження воєнного стану не означає автоматичного припинення дії інформаційного законодавства, оскільки держава навіть в умовах збройного конфлікту залишається пов'язаною конституційними принципами верховенства права, пропорційності, правової визначеності та відповідальності органів публічної влади перед людиною і суспільством. Відтак, будь-яке обмеження доступу до інформації має бути конкретним, мотивованим, тимчасовим, таким, що відповідає законній меті, і не може використовуватися для приховування неефективності управління, корупційних ризиків, порушень прав людини або неналежного виконання публічних функцій.

У сучасній українській правовій доктрині доступ до інформації дедалі частіше осмислюється як комплексне інформаційне право, що має не лише індивідуальний, а й публічно-управлінський вимір. О. О. Тихомиров у монографії Права людини: інформаційний вимір, розглядає інформаційні права людини в контексті соціальної інформатизації, їх структури, типології, меж, обмежень, порушень і юридичної відповідальності, що дає змогу інтерпретувати доступ до інформації як частину ширшого правового механізму взаємодії людини, держави й цифрового середовища [3]. У контексті воєнного конфлікту така позиція є методологічно важливою, оскільки доступ до інформації забезпечує не лише можливість отримання відомостей, а й здатність особи орієнтуватися в небезпечному середовищі, захищати свої права, взаємодіяти з органами влади, користуватися електронними сервісами, отримувати гуманітарну допомогу, фіксувати порушення та брати участь у процесах документування шкоди.

Особливість доступу до інформації в умовах воєнних конфліктів полягає в тому, що інформація набуває підвищеної життєзберігальної цінності. Відомості про евакуацію, гуманітарні коридори, мінну небезпеку, повітряні тривоги, роботу медичних закладів, доступ до адміністративних послуг, правила переміщення, порядок отримання соціальних виплат, відновлення документів, статус внутрішньо переміщених осіб і безпекові обмеження мають безпосередній вплив на реалізацію права на життя, здоров'я, свободу пересування, соціальний захист і доступ до правосуддя. У роз'ясненнях Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо реалізації права на доступ до інформації в умовах воєнного стану наголошено, що своєчасне інформування населення про загрози, окупацію чи напад може сприяти евакуації, запобіганню гуманітарним катастрофам і захисту життя та здоров'я людей [4]. Офіс Омбудсмана прямо вказує, що в умовах воєнного стану доступ до публічної інформації може бути інструментом, здатним врятувати життя людини. Тому правове регулювання доступу до інформації в період війни має поєднувати охоронний і сервісний підходи: з одного боку, не допустити розголошення даних, які можуть бути використані ворогом, а з іншого — гарантувати громадянам доступ до критично необхідної інформації.

Ключовим юридичним інструментом збалансування відкритості та безпеки є трискладовий тест обмеження доступу до інформації, який передбачає встановлення легітимного інтересу, істотної шкоди цьому інтересу в разі розголошення інформації та переважання шкоди від оприлюднення над суспільним інтересом в отриманні інформації [5]. У воєнний період цей тест не втрачає значення, а навпаки, стає особливо важливим, оскільки саме він перешкоджає необґрунтованому розширен-

ню режимів секретності й службового обмеження. Офіс Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини у спеціальних рекомендаціях підкреслює, що доступ до публічної інформації не може бути обмежений на підставі підзаконних актів, які не відповідають актам вищої юридичної сили, а додаткові підстави для обмеження доступу не можуть встановлюватися поза законом [6]. У рекомендаціях також зазначено, що навіть в умовах воєнного стану розпорядники інформації повинні застосовувати трискладовий тест під час вирішення питання про відмову в наданні інформації. зазначене положення має принципове значення для адміністративної практики, оскільки запобігає перетворенню воєнного стану на універсальне виправдання закритості публічного управління.

У сфері державного управління, доступ до інформації під час воєнного конфлікту виконує функцію підтримання інституційної довіри. Держава, яка системно й правдиво комунікує з населенням, здатна зменшувати паніку, нейтралізувати дезінформацію, підвищувати рівень правової визначеності та забезпечувати соціальну стійкість. Водночас, дефіцит офіційної інформації породжує інформаційні вакууми, які швидко заповнюються чутками, пропагандою, маніпулятивними повідомленнями та ворожими психологічними операціями. Саме тому, доступ до інформації в умовах війни не можна розглядати лише як пасивне право особи на отримання відповіді на запит. Він має включати активний обов'язок держави щодо проактивного оприлюднення суспільно необхідної інформації, регулярного оновлення офіційних вебресурсів, забезпечення доступності цифрових сервісів, створення зрозумілих каналів кризової комунікації та адаптації інформації для різних груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, літніх людей, мешканців деокупованих територій і громадян, які перебувають за кордоном.

Джерела

1. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. *Офіційний веб-сайт Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17.
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Офіційний веб-сайт Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19.
3. *Тихомиров О. О.* Права людини: інформаційний вимір : монографія. Одеса : Юридика, 2023. 304 с. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/tihomirov_o.o._prava_lyudini_print.pdf.
4. Особливості реалізації права на доступ до публічної інформації в умовах воєнного стану : роз'яснення Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. URL: https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/Право%20на%20інформацію/rozyasnennya-shchodo-doderzhannya-prava-na-dostup-do-informatsii-v-umovakh-voennogo-stanu13042022-3.pdf.
5. *Веклич В. О., Ровний В. В.* OSINT-компетентності в публічному управлінні: роль освіти у зміцненні інформаційної та національної безпеки держави. *Національні інтереси України*. 2026. № 2(19). С. 1405–1416. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-2(19)-1405-1416
6. Рекомендації з питань обмеження доступу до публічної інформації. *Уповноважений Верховної Ради України з прав людини*. URL: https://www.ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/Рекомендації%20з%20питань%20обмеження%20доступу%20до%20публічної%20інформації.pdf.

В. В. РОВНИЙ
канд. юрид. наук, доцент кафедри національної безпеки
Навчально-наукового інституту права та безпеки імені князя Володимира Великого
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ
victor.rovnuy.ta@gmail.com
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8716-5358

М. М. МУРГА
магістрант
Навчально-наукового інституту права та безпеки імені князя Володимира Великого
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ
https://orcid.org/0009-0003-2327-0492

CANING, ЯК ЕЛЕМЕНТ ВИХОВАННЯ МОЛОДІ ТА ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ДОСВІД СІНГАПУРУ

Caning у сінгапурській правовій і виховній системі є складним соціально-правовим явищем, яке не може бути коректно інтерпретоване лише як дисциплінарна практика або як окремий вид тілесного покарання. У ширшому державно-управлінському контексті воно пов'язане з особливою моделлю сінгапурської державності, у межах якої правопорядок, соціальна дисципліна, превенція правопорушень, освітня регламентація та національна стійкість розглядаються як взаємозалежні елементи суспільної безпеки. Для Сінгапуру, який історично формувався як невелика, етнокультурно різноманітна, ресурсно обмежена й геополітично вразлива держава, питання дисципліни та керованості суспільства традиційно набуло не лише педагогічного чи кримінально-правового, а й безпекового значення. Водночас аналіз caning як інструменту виховання молоді та елементу формування політики національної безпеки потребує критичної наукової обережності, оскільки йдеться про практику, яка залишається предметом гострих дискусій у площині прав людини, заборони жорстокого або такого, що принижує гідність, поводження, гендерної рівності, захисту прав дитини й відповідності сучасним міжнародним стандартам гуманістичної освіти.

Правова система Сінгапуру зберегла низку інститутів, успадкованих від британської колоніальної правової традиції, але адаптувала їх до власної моделі державного управління, у якій право використовується як інструмент соціального порядку, економічної передбачуваності та політичної стабільності. Українські дослідники А. С. Тагієв і Ю. А. Рижкова, в ході дослідження особливості правової системи сучасного Сінгапуру звертають увагу на специфічне поєднання джерел права, судової організації та нормативних підходів у цій місті-державі, що дозволяє розглядати її правову систему як особливу модель порівняльно-правового аналізу [1]. Саме в такій системі caning функціонує не як випадкова архаїчна практика, а як елемент ширшого правового дизайну, орієнтованого на публічну демонстрацію невідворотності покарання, пріоритету державного порядку та жорсткої нормативної межі між дозволеною і забороненою поведінкою.

У сфері освіти caning офіційно зберігається як дисциплінарний засіб, однак його застосування нормативно обмежене. Відповідно до Education Schools Regulations, тілесне покарання хлопців може здійснюватися легким кийком по долонях або по сідницях поверх одягу, що прямо відображає гендерно диференційовану модель дисциплінарного впливу [2]. Міністерство освіти Сінгапуру також зазначає, що caning у школах є дисциплінарною опцією лише для хлопців і застосовується щодо серйозних проступків як крайній захід, коли це абсолютно необхідно; у парламентській відповіді 2024 року Міністерство підкреслювало, що такий захід використовується після вичерпання інших корекційних дій і супроводжується консультуванням та подальшим супроводом учня [3]. Отже, у сінгапурському освітньому дискурсі caning подається не як самодостатня кара, а як елемент дисциплінарної системи, спрямованої на стримування повторних правопорушень і підтримання безпечного навчального середовища.

З державно-управлінської позиції важливо, що сінгапурська модель виховання молоді традиційно пов'язує дисципліну, громадянську відповідальність і лояльність до держави. У сучасних дослідженнях громадянської освіти в Сінгапурі наголошується, що його освітня система часто критикується за обмеженість підготовки до демократичної участі, тенденцію до прийняття ієрархії без достатнього критичного осмислення та орієнтацію на національні цінності й зобов'язання перед державою [4]. Шкільне середовище і навчальні програми частково тяжіють до формування прихильності до нації та національних цінностей, хоча водночас містять потенціал для розвитку критичного мислення й громадянської участі. У такому контексті caning можна тлумачити як крайній інструмент дисциплінарної соціалізації, який символічно підтримує уявлення про те, що порушення правил має не лише індивідуальні, а й суспільні наслідки.

Кримінально-правовий вимір caning у Сінгапурі є ще більш виразним, оскільки судове тілесне покарання застосовується до широкого кола кримінальних правопорушень і регулюється Criminal Procedure Code. У цьому акті передбачено процедури caning, зокрема медичну перевірку, обмеження за статтю та віком, а також максимальну кількість ударів, які можуть бути призначені в межах одного вироку [5]. У 2025 році Сінгапур також посилив каральний підхід до шахрайства, запровадивши обов'язкове caning для певних категорій scam-related offences, що було пояснено владою необхідністю зберегти ефективність і чутливість кримінального законодавства до нових викликів.

У площині національної безпеки caning пов'язується з ідеєю превентивної держави, яка намагається мінімізувати соціальні ризики шляхом раннього дисциплінування, жорстких санкцій і високої передбачуваності правозастосування. Сінгапурська безпекова культура сформована навколо усвідомлення вразливості малої держави, залежної від соціальної згуртованості, міжетнічного миру, економічної стабільності, довіри до інститутів і здатності швидко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики [6]. З цієї позиції caning стає не лише санкцією щодо конкретної особи, а й частиною державного повідомлення суспільству про межі допустимої поведінки.

Водночас з позицій сучасного права прав людини така модель є проблемною. Міжнародні організації, зокрема ініціативи з припинення тілесного покарання дітей, системно критикують Сінгапур за збереження caning у сім'ї, школах, інституціях, пенітенціарній системі, кримінальному правосудді та військовій службі [7]. У звіті End Corporal Punishment, прямо зазначено, що повна заборона тілесного покарання дітей у Сінгапурі досі не досягнута у низці середовищ, включно зі школами, пенальними інституціями та кримінальним вироком. Критика ґрунтується на тому, що тілесне

покарання може розглядатися як несумісне з принципом найкращих інтересів дитини, правом на захист від насильства, повагою до людської гідності та сучасними стандартами ненасильницької педагогіки.

Найбільш дискусійним є питання ефективності caning. Прихильники такої практики зазвичай пов'язують її з низьким рівнем злочинності, високою дисципліною, превентивним ефектом і культурою правослухняності. Вони стверджують, що caning у Сінгапурі виконує ретрибутивну, стримувальну та дисциплінарну функції, однак водночас визнають фізичні й психологічні наслідки покарання, включно з болем, приниженням і тривалим психологічним слідом [8]. Саме тут виникає ключова дилема національної безпеки: чи може держава обґрунтовувати травматичний дисциплінарний вплив очікуваним колективним ефектом безпеки, і де проходить межа між легітимним примусом та непропорційним втручанням у тілесну й психологічну недоторканність людини.

У виховній політиці молоді caning демонструє зіткнення двох парадигм. Перша парадигма виходить із пріоритету порядку, ієрархії, відповідальності та невідворотності санкції. Вона розглядає молодь як групу, яку потрібно вчасно дисциплінувати, щоб запобігти девіантній поведінці, насильству, булінгу, правопорушенням і майбутній криміналізації. Друга парадигма ґрунтується на правах дитини, психологічній безпеці, відновному правосудді, медіації, соціально-емоційному навчанні та корекційній роботі без насильства. Сінгапурська модель фактично намагається поєднати обидва підходи, оскільки офіційна позиція Міністерства освіти передбачає, що caning має бути крайнім заходом і супроводжуватися консультуванням, однак саме збереження тілесного покарання в шкільній системі свідчить про пріоритет жорсткої дисциплінарної логіки. Для національної безпеки це означає формування громадянина, який звикає до високого рівня нормативної визначеності та санкційної жорсткості, але одночасно може засвоювати підпорядкування авторитету як основну форму суспільної взаємодії.

Українська модель національної безпеки в умовах війни також потребує високого рівня суспільної відповідальності, громадянської дисципліни, поваги до права, готовності до захисту держави, протидії дезінформації та виконання безпекових приписів. Однак правові й цивілізаційні орієнтири України пов'язані з європейською системою захисту прав людини, забороною жорстокого поводження та розвитком демократичної правової держави. Тому релевантним для України є не caning як фізична санкція, а сінгапурська увага до інституційної послідовності, невідворотності правових наслідків, міжвідомчої координації, дисциплінарної культури та інтеграції виховної політики у ширшу політику безпеки. У такому підході, безпекова держава не повинна ототожнювати дисципліну з тілесним покаранням, а має розвивати правову освіту, громадянську відповідальність, шкільну медіацію, профілактику насильства, психологічну підтримку та раннє виявлення соціальних ризиків.

Отже, caning у Сінгапурі є інститутом, який одночасно належить до сфер освітньої дисципліни, кримінального покарання, соціального контролю та символічної політики національної безпеки. Його функціонування демонструє специфіку сінгапурської моделі, у якій правова жорсткість, державна ефективність і безпекова раціональність поєднуються з обмеженим простором для ліберально-правової критики. З одного боку, ця модель спирається на високий рівень правозастосовної передбачуваності та прагнення запобігати соціальним загрозам на ранніх етапах. З іншого боку, вона породжує серйозні питання щодо сумісності тілесного покарання з людською гідністю, правами дитини, недискримінацією та сучасними стандартами ненасильницького виховання. У науковому вимірі досвід Сінгапуру доцільно

аналізувати не як універсальний зразок для наслідування, а як приклад безпеково орієнтованої державної політики, де дисциплінарні практики молоді розглядаються як елемент ширшого управління соціальним порядком. Для демократичних держав, зокрема України, принципово важливим є інше завдання: сформувати таку політику національної безпеки, яка забезпечуватиме дисципліну, правослухняність і суспільну стійкість без застосування тілесного покарання, на основі права, освіти, довіри, відповідальності та поваги до гідності людини.

Джерела

1. *Тагієв А. С., Рижкова Ю. А.* Особливості правової системи сучасного Сінгапуру. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 11. С. 259–262. DOI: URL: https://lsej.org.ua/11_2022/60.pdf.
2. Education Schools Regulations 1957. *Singapore Statutes Online*. URL: https://sso.agc.gov.sg/SL/EA1957-RG1?ProvIds=pr88-.
3. Ministry of Education Singapore. *Discipline in schools*. URL: https://www.moe.gov.sg/education-in-sg/our-programmes/discipline.
4. Ministry of Education Singapore. Corporal Punishment Meted Out on Boy Pupils and Necessity of Retaining Such Punishment in Schools. *Parliamentary Reply*, 9 January 2024. URL: https://www.moe.gov.sg/news/parliamentary-replies/20240109-corporal-punishment-meted-out-on-boy-pupils-and-necessity-of-retaining-such-punishment-in-schools.
5. Criminal Procedure Code 2010. *Singapore Statutes Online*. URL: https://sso.agc.gov.sg/Act/CPC2010.
6. *Mahaseth H., Qureshi S.* The Legality of Caning in Singapore. *UUM Journal of Legal Studies*. 2022. Vol. 13, No. 2. P. 51–76. DOI: URL: https://repo.uum.edu.my/id/eprint/29094/1/UUMJLS%2013%2002%202022%2051-76.pdf.
7. *Rajah J.* Punishing Bodies, Securing the Nation: How Rule of Law Can Legitimate the Urbane Authoritarian State. *Law and Social Inquiry*. 2011. Vol. 36, No. 4. P. 945–970. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.2011.01257.x. URL: https://www.cambridge.org/core/journals/law-and-social-inquiry/article/abs/punishing-bodies-securing-the-nation-how-rule-of-law-can-legitimate-the-urbane-authoritarian-state/29BEDA94BB4A57D660CB6AA5732B4A54.
8. *Chia Y. T.* Latent democratic potential: reflections on contemporary citizenship education in Singapore. *Asia Pacific Journal of Education*. 2024. URL: https://d-nb.info/1351523937/34.

Д. В. ШЕЙБУТ

канд. юрид. наук, доцент кафедри національної безпеки,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-0434-0985

РОЛЬ РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЇ, ЯК ІНСТРУМЕНТУ БЕЗПЕКОВОЇ ПОЛІТИКИ, В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасна міграція вже не може розглядатися лише як демографічне або соціально-економічне явище, оскільки її динаміка безпосередньо пов'язана з війнами, кліматичними змінами, економічною нерівністю, політичною нестабільністю, транскордонною злочинністю, кризами біженства, гібридними впливами та конкуренцією

держав за людський капітал. У даному контексті, міграційна політика перетворюється на складову національної безпеки, адже через механізми в'їзду, перебування, притулку, інтеграції, повернення, реадмісії, прикордонного контролю та захисту прав мігрантів держава впливає на внутрішню стабільність, ринок праці, соціальну згуртованість, демографічну стійкість і здатність протидіяти зовнішнім загрозам. Водночас, безпековий підхід до міграції не повинен означати її автоматичну криміналізацію або ототожнення мігрантів із загрозою, оскільки така редукція породжує дискримінаційні практики, підриває правову державу й ускладнює інтеграцію тих осіб, які потребують захисту або можуть бути ресурсом для розвитку приймаючого суспільства.

Для України, питання регулювання міграції має особливе значення через поєднання кількох масштабних процесів: зовнішньої трудової міграції, вимушеного переміщення внаслідок збройної агресії, потреби у поверненні громадян після війни, присутності іноземців і осіб без громадянства, ризиків нелегальної міграції, необхідності захисту державного кордону та європейської інтеграції міграційного законодавства. Стратегія державної міграційної політики України на період до 2025 року, схвалена Кабінетом Міністрів України, визначає загальну рамку державної політики у цій сфері, а затверджений у 2024 році план заходів на 2024 і 2025 роки передбачає, зокрема, розроблення нової стратегії державної міграційної політики на період після 2025 року [1; 2]. Зазначене свідчить про перехід від реактивного адміністрування міграційних процесів до потреби стратегічного управління мобільністю населення, яке має враховувати не лише адміністративні процедури, а й довгострокові безпекові, демографічні та соціально-економічні наслідки.

Правове регулювання міграції як інструменту безпекової політики охоплює визначення правового статусу іноземців та осіб без громадянства, порядок в'їзду й виїзду, правила перебування на території держави, процедури надання міжнародного захисту, механізми протидії нелегальній міграції, адміністративне видворення, прикордонний контроль, інтеграційні заходи та міждержавне співробітництво. Закон України "Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства" встановлює базові правила перебування таких осіб в Україні, визначає їхні права й обов'язки, порядок в'їзду, виїзду, транзитного проїзду, тимчасового і постійного проживання [3]. Саме така нормативна конструкція дозволяє поєднати суверенне право держави контролювати доступ до своєї території з міжнародно-правовим обов'язком поважати права людини, принцип недискримінації, право на притулок і заборону повернення особи до держави, де їй може загрожувати переслідування або нелюдське поводження.

У науковій літературі останніх років дедалі частіше використовується категорія міграційної безпеки, яка дозволяє розглядати міграційні процеси не лише як предмет адміністративного регулювання, а як складову ширшої системи національної безпеки. Ю. І. Татомир наголошує, що міграційні процеси у сучасному світі становлять сукупність суспільних відносин безпекового, правового, управлінського та економічного характеру, пов'язаних із переміщенням резидентів і нерезидентів України, і виступають об'єктом адміністративного впливу та управління [4]. Міграційна безпека включає здатність держави прогнозувати міграційні потоки, забезпечувати правовий порядок, запобігати експлуатації мігрантів, протидіяти торгівлі людьми, зменшувати соціальну напругу, підтримувати інтеграцію та захищати власний демографічний потенціал.

Регулювання міграції в умовах глобальних викликів повинно враховувати, що надмірна сек'юритизація міграції може бути не менш небезпечною, ніж її недооцінка. Якщо міграція описується виключно мовою загроз, це сприяє політичній радикалізації, поширенню ксенофобії, стигматизації іноземців, посиленню дискримінації та

звуженню гуманітарного простору для осіб, які потребують міжнародного захисту. Водночас, повне ігнорування безпекового виміру міграції створює ризики для прикордонної безпеки, громадського порядку, протидії організованій злочинності, ідентифікації осіб, контролю за документами та запобігання використанню міграційних потоків як інструменту політичного тиску. Для державного управління це означає потребу балансу — міграційна політика має бути безпеково чутливою, але не репресивною; гуманітарною, але не безконтрольною; відкритою до інтеграції, але здатною захищати публічний порядок.

Для України регулювання міграції в безпековому вимірі має також демографічне значення. Масовий виїзд громадян, особливо жінок, дітей, молоді та працездатного населення, створює ризики для післявоєнного відновлення, ринку праці, освітньої системи, соціального страхування й територіального розвитку. Т. В. Іванова систематизує проблеми і тенденції міграційних процесів у 2022–2025 роках на тлі повномасштабної агресії РФ і постковідних трансформацій, звертаючи увагу на динаміку перетину державного кордону громадянами України та відсутність ознак тотальної безповоротності міграції [5]. Отже, безпекова політика у сфері міграції має включати не тільки контроль за іноземцями, а й політику повернення українців, підтримку зв'язку з діаспорою, визнання кваліфікацій, програми реінтеграції, житлову політику, зайнятість, освіту дітей і відновлення довіри до державних інститутів.

У міжнародному контексті, дедалі більшого значення набуває людиноцентрична модель управління міграцією. Міжнародна організація з міграції наголошує на необхідності розроблення міграційних політик, орієнтованих на людину, а не лише на адміністративний контроль [6]. В даному контексті людська безпека не протиставляється державній безпеці, а доповнює її. Мігрант, який має легальний статус, доступ до базових послуг, можливість працювати, навчатися, інтегруватися й взаємодіяти з органами влади, створює значно менше ризиків для публічного порядку, ніж особа, витіснена в нелегальний або напівлегальний простір.

Глобальні виклики суттєво ускладнюють традиційну модель міграційного управління, побудовану навколо національного кордону. Кліматичні зміни, регіональні війни, пандемії, продовольчі кризи, авторитарні режими, економічні диспропорції та гібридні дії держав-агресорів формують мобільність, яку одна держава не може ефективно контролювати лише внутрішніми адміністративними засобами. Німецькі дослідження Stiftung Wissenschaft und Politik щодо прикордонного захисту, міграції та притулку, розглядають конфлікт усередині Європейського Союзу навколо міграційної та притулкової політики, як проблему розподілу компетенцій між рівнем ЄС і державами-членами [7]. Зазначений підхід має значення і для України, яка рухається в напрямі європейської інтеграції. Адже національна міграційна політика має гармонізуватися з європейськими стандартами, але водночас зберігати здатність реагувати на власні безпекові умови, зокрема війну, тимчасову окупацію, масове переміщення населення та потребу майбутнього повернення громадян.

Регулювання міграції, як інструмент безпекової політики, повинно бути інституційно узгодженим. У даній сфері взаємодіють Державна міграційна служба, Державна прикордонна служба, Міністерство внутрішніх справ, Міністерство закордонних справ, Служба безпеки України, Національна поліція, органи місцевого самоврядування, суди, центри надання адміністративних послуг, міжнародні організації та громадський сектор. Якщо між цими суб'єктами відсутня належна координація, міграційна політика стає фрагментованою. Прикордонний контроль не пов'язується з інтеграцією, статусні процедури не узгоджуються з ринком праці, безпекові перевірки затягують гуманітарний захист, а місцеві громади залишаються без ресурсів для

роботи з мігрантами або поверненцями. Саме тому, сучасна міграційна політика має спиратися на міжвідомчий обмін даними, цифрові реєстри, оцінку ризиків, правові гарантії захисту персональних даних, стандарти прозорості адміністративних процедур і постійний моніторинг наслідків ухвалених рішень.

Для України особливо актуальним є перехід до нової стратегії міграційної політики, яка має врахувати досвід війни, європейську інтеграцію, демографічні втрати, безпекові ризики та потребу відновлення людського капіталу. Найбільш перспективною є модель, у якій міграційна політика не зводиться до заборон і примусу, а функціонує як комплексний механізм національної стійкості, що поєднує правову визначеність, інституційну спроможність, гуманітарну відповідальність і стратегічне бачення розвитку держави.

Джерела

1. Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.07.2017 № 482-р. *База даних Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/482-2017-%D1%80.
2. Про затвердження плану заходів на 2024 і 2025 роки щодо реалізації Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.09.2024 № 837-р. *База даних Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/837-2024-%D1%80.
3. Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства : Закон України від 22.09.2011 № 3773-VI. *База даних Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3773-17.
4. *Татомир Ю. І.* Поняття міграційної безпеки у законодавстві та доктрині адміністративного права. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. URL: https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/311051.
5. *Іванова Т. В.* Механізми міграційної політики України в умовах сучасних викликів. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2025. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/4_2025/7.pdf.
6. *Polko P.* The migration-security nexus: desecuritization and the shift towards the sustainable governance of migration. *Journal of Modern Science*. 2024. URL: https://www.jomswsge.com/The-migration-security-nexus-desecuritization-and-the-shift-towards-the-sustainable%2C197001%2C0%2C2.html.
7. *Riedel S.* Grenzschutz, Migration und Asyl: Wege der Europäischen Union aus der Politikverflechtungsfalle. Berlin : Stiftung Wissenschaft und Politik, 2020. URL: https://www.swp-berlin.org/publications/products/studien/2020S23_asyl_migration.pdf.

В. О. ГРИБЕНЮК

студент 4 курсу кафедри Національної безпеки,
Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-1005-6629

ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО ЧИННИКА НА БЕЗПЕКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

Архітектура сучасного безпекового середовища зазнала корінної трансформації, набувши ознак високої нелінійності, хронічної нестабільності та системної турбулент-

ності. У цих реаліях об'єкти критичної інфраструктури перетворилися на першочергові мішені для деструктивних акторів, які розгортають багатовимірний асиметричний інструментарій гібридної війни задля досягнення стратегічних цілей без переходу межі відкритого конвенційного конфлікту. Комбіновані загрози, що інтегрують у єдиний замисел скоординовані кібератаки, прихований саботаж промислової діяльності, агресивні інформаційно-психологічні операції та штучне моделювання кризових ситуацій, орієнтовані на поетапний підрив життєздатності держави через деструкцію її базових систем життєзабезпечення [1]. Відповідно, кіберфізична стійкість держави стає синонімом її здатності до виживання в умовах перманентного тиску.

Глобальні тенденції переходу до Індустрії 4.0, повсюдна автоматизація та тотальна цифровізація контурів управління на стратегічних підприємствах породили очевидний безпековий парадокс. Злиття інформаційних та операційних технологій призвело до того, що ізольовані раніше промислові системи управління тепер підключені до глобальної мережі. Експоненційне технологічне ускладнення та оптимізація критичних об'єктів одночасно оголили їхню найбільш вразливу координату — людський капітал [2]. На сучасному етапі саме людський чинник виступає центральним ядром фінансово-економічної, інформаційної та функціональної стійкості інфраструктурних мереж, балансуючи в ролі останньої адаптивної лінії оборони і, разом з тим, залишаючись найбільш непередбачуваним вектором потенційного ризику.

Теоретико-методологічний каркас дослідження спирається на комплексний міждисциплінарний підхід до оцінювання ризиків, де поєднуються інженерно-технічні, кримінологічні та соціопсихологічні виміри. Базовим орієнтиром слугує парадигма всеосяжного підходу до ризиків, закріплена в актуальному європейському законодавстві, зокрема в Директиві щодо стійкості критичних суб'єктів та оновленій Директиві з мережевої та інформаційної безпеки [3]. Зазначена методологія вимагає радикального переходу від пасивного реагування на інциденти до випереджального моделювання каскадних міжсекторальних ефектів, що виникають під час гібридних кампаній супротивника. Європейські стандарти диктують необхідність не лише технічного захисту, а й глибокого аналізу ланцюгів постачання та управління персоналом.

Національний безпековий вимір осмислюється через диференціацію комбінованих загроз, зафіксованих у фундаментальних стратегічних документах України, зокрема у положеннях Зеленої книги з питань захисту критичної інфраструктури. У цьому контексті людський чинник інтерпретується як критичний тригер ризиків, здатний внаслідок помилки чи свідомої деструктивної дії масштабувати локальний технічний або програмний збій до рівня надзвичайної ситуації державного значення [4]. Для об'єктивізації та математичного вимірювання впливу дій персоналу на кібернетичну стійкість залучено сучасні інструменти психометрики. Вони дозволяють вийти за межі стандартних технічних аудитів, забезпечуючи оцінку надійності та валідності людських факторів безпосередньо у реальних умовах високого психоемоційного стресу [5].

Водночас для розуміння соціальної динаміки та реакції громадянського суспільства на інфраструктурні колапси адаптовано п'ятиступеневу модель Кюблер-Росс [6]. Простеження еволюції суспільних настроїв від початкового заперечення й специфічного гумору до гніву, депресивних станів та фінального прийняття дає інноваційну рамку для прогнозування гуманітарних наслідків кібератак на системи життєзабезпечення та оцінки загальної психологічної тривалості соціуму під час блекаутів чи зупинки водопостачання.

Широке впровадження концепту розумних мереж змушує переглянути традиційне розуміння безпекових контурів. Наявна аналітика підтверджує, що мільйонні

капіталовкладення виключно у програмно-апаратний захист не приносять очікуваної рентабельності, якщо ігнорується ключовий факт — першопричиною більшості серйозних інцидентів залишається маніпуляція оператором. За умов, коли до центральних диспетчерських систем підключено безліч зовнішніх підрядних організацій, банальний фішинг, використання слабких аутентифікаційних даних або помилка у конфігурації мережевих протоколів відкривають зловмисникам шлях до повного перехоплення контролю над фізичними процесами на підприємстві [7].

Особливу небезпеку для стабільності інфраструктурних об'єктів становлять внутрішні загрози, пов'язані з інсайдерською діяльністю. На відміну від зовнішніх хакерських угруповань, інсайдери володіють легітимними правами доступу та чітко орієнтуються в архітектурі вразливостей конкретного об'єкта [8]. Їхні дії вкрай складно ідентифікувати на ранніх етапах, оскільки несанкціоноване зняття конфіденційної інформації, передача даних ворожим спецслужбам чи підготовка до фізичного виведення обладнання з ладу зазвичай маскуються під стандартне виконання посадових обов'язків, звичні запити до баз даних або копіювання робочих файлів.

Ситуація ускладнюється у зв'язку з активною мілітаризацією технологій штучного інтелекту. Кібернапади, згенеровані автоматизованими алгоритмами, здатні перевантажити когнітивні можливості людини-оператора через свою надвисоку швидкість, поліморфність та гнучкість. Алгоритмічні системи супротивника спроможні миттєво прораховувати мільйони мережевих параметрів, вишукуючи приховані вразливості в обороні для нанесення точкових ударів по кіберфізичних комплексах [9]. Відповідно, захист сучасної критичної інфраструктури є абсолютно неможливим без дзеркального впровадження нейромережевих інструментів, націлених на безперервний інтелектуальний моніторинг трафіку та блокування складних поведінкових аномалій ворожого коду ще до моменту його проникнення на рівень безпосереднього управління обладнанням.

У стратегічній перспективі згадані когнітивні та експлуатаційні слабкості персоналу стають плацдармом для застосування супротивником концепції Зброї масового порушення. Дана гібридна стратегія передбачає нанесення серії ретельно скоординованих, взаємопов'язаних ударів по критичних вузлах інфраструктури, які формально не підпадають під визначення класичного воєнного нападу, проте провокують масштабний хаос на національному рівні. Маніпулюючи діями втомленого персоналу, провокуючи штучні техногенні інциденти та підсилюючи отриманий ефект масованою дезінформацією, агресор досягає своєї головної мети — швидкої деморалізації населення та руйнування довіри до спроможності державних інститутів контролювати безпекову ситуацію [10].

Аналітична оцінка функціонування критичної інфраструктури в умовах тривалого гібридного протистояння наочно демонструє, що класична техноцентрична модель безпеки повністю вичерпала свій потенціал. Ефективність передових міжнародних стандартів та найдорожчих програмних рішень нівелюється, якщо ігноруються психоемоційні, демографічні та когнітивні чинники, що впливають на лінійний персонал та інженерний склад.

Стратегічний вектор захисту вимагає рішучого переходу до архітектури когнітивної безпеки. Підвищення кібергігієни працівників не можна зводити до періодичних формальних інструктажів. Сучасні протоколи вимагають перетворення цього процесу на безперервний, автоматизовано керований цикл із використанням спеціалізованих платформ обізнаності. Такий підхід передбачає ведення персональних безпекових треків для кожного співробітника, регулярне автоматичне тестування на стійкість до методів соціальної інженерії та негайне проведення позапланових тре-

нінгів у разі виявлення найменших відхилень від безпекових регламентів [11]. Тільки комплексна нейтралізація когнітивних вразливостей здатна гарантувати витривалість держави перед лицем асиметричних загроз.

Джерела

1. Countering Hybrid Threats – EEAS – European Union. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/eu-action-countering-hybrid-threats_en
2. Стратегічні орієнтири та роль людського капіталу для відновлення... *Review of Transport Economics and Management*. 2024. URL: https://pte.ust.edu.ua/article/view/300244
3. Critical infrastructure as a target for hybrid operations... *Ejournals.eu*. URL: https://ejournals.eu/pliki_artykulu_czasopisma/pelny_tekst/0196aaf5-9a00-7289-99ac-66a551d775a9/pobierz
4. Green Paper on Critical Infrastructure Protection in Ukraine. *NISS*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-11/1125_zelknuga.pdf
5. Beyond Technicalities: Assessing Cyber Risk by Incorporating Human Factors. *CDN*. 2024. URL: https://bpb-us-e2.wpmucdn.com/sites.utdallas.edu/dist/e/1380/files/2024/04/Huang-et-al-WEIS-2024-6c2cb82a0ed036cd.pdf
6. Human-centred cybersecurity for critical infrastructure... *Emerald Publishing*. URL: https://www.emerald.com/ecam/article/32/13/547/1328000/Human-centred-cybersecurity-for-critical
7. Why Critical Infrastructure Cybersecurity Matters More Than Ever... *Programming Insider*. URL: https://programminginsider.com/why-critical-infrastructure-cybersecurity-matters-more-than-ever-in-the-age-of-smart-utilities/
8. Insider Threats Detection and Protection. *ESKA Blog*. URL: https://eska.global/blog/viyavlennya-ta-zahist-vid-vnutrishnih-atak
9. AI-powered cyber threats overwhelm human defenders... *Industrial Cyber*. URL: https://industrialcyber.co/ai/ai-powered-cyber-threats-overwhelm-human-defenders-forcing-critical-infrastructure-operators-toward-automated-security/
10. Hybrid Threats and Vulnerabilities of Modern Critical Infrastructure – WMDi? *Hybrid CoE*. URL: https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2020/07/NEW_Working-paper_WMDivers_2019_rgb.pdf
11. Кібергігієна як керований процес: перетворити "людський фактор" у лінію оборони. *КО*. URL: https://ko.com.ua/kibergigiyena_yak_kerovanij_proces_peretvoriti_lyudskij_faktor_u_liniyu_oboroni_152862

В. О. ВАЦЮК

канд. юрид. наук, доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності Навчально-наукового інституту права та безпеки МАУП

В. Ф. ВЛАД

д-р філософії у галузі права, ст. викладач кафедри конституційного права Навчально-наукового інституту права та психології Національної академії внутрішніх справ

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА НАЦІОНАЛЬНУ БЕЗПЕКУ

Шановні учасники конференції, сьогодні питання національної безпеки для України є не лише предметом наукових дискусій, а й щоденною реальністю.

Запровадження воєнного стану стало вимушеним кроком держави у відповідь на повномасштабну збройну агресію російської федерації проти України. У цих умовах особливо важливо проаналізувати, як воєнний стан впливає на систему національної безпеки, її ефективність, суспільство та державне управління.

Воєнний стан — це особливий правовий режим, який надає органам державної влади, військовому командуванню та правоохоронним структурам додаткові повноваження для відсічі агресії, захисту територіальної цілісності та забезпечення безпеки громадян. В Україні його було введено 24 лютого 2022 року після початку повномасштабного вторгнення.

Перш за все, воєнний стан суттєво посилив обороноздатність нашої держави. Було проведено і проводиться, мобілізацію людських і матеріальних ресурсів, активізовано діяльність сектору безпеки та оборони, налагоджено координацію між військовими, правоохоронними органами та органами місцевої влади. Саме завдяки швидким вольовим рішенням керівництва держави, Україна змогла організувати ефективний захист людей, впровадити спротив агресору на окупованих територіях та зберегти свою державність.

Другим важливим аспектом воєнного стану, став фактором об'єднання українського народу навколо спільної мети — захисту незалежності та суверенітету держави. Значно зріс рівень громадянської відповідальності, волонтерського руху, підтримки Збройних Сил України та міжнародної співпраці.

Разом із позитивними аспектами воєнний стан має і складні наслідки. Зокрема, тимчасово обмежуються окремі конституційні права і свободи громадян: свобода пересування, проведення масових заходів, окремі трудові та інформаційні права. Такі обмеження є необхідними в умовах війни, однак вони потребують чіткого правового контролю та дотримання принципів демократії й верховенства права.

Серйозного впливу зазнала й економічна безпека держави. Воєнні дії призвели до руйнування інфраструктури, скорочення виробництва, значної міграції населення та значних витрат державного бюджету на оборону. Водночас українська економіка продемонструвала здатність до адаптації: було переорієнтовано багато підприємств на потреби оборони, активізовано міжнародну фінансову підтримку та цифровізацію державних послуг у сфері оборони.

Не менш важливим є інформаційний аспект національної безпеки. В умовах війни інформація стала окремим фронтом боротьби. Воєнний стан сприяв посиленню заходів щодо протидії дезінформації, кіберзагрозам та інформаційним операціям противника. Разом із цим виникає потреба зберігати баланс між інформаційною безпекою та свободою слова.

Підсумовуючи, слід зазначити, що воєнний стан є необхідним механізмом захисту держави в умовах зовнішньої агресії. Його вплив на національну безпеку є комплексним: з одного боку — він посилює обороноздатність, мобілізує суспільство та зміцнює державні інституції, а з іншого — створює виклики для економіки, прав людини та демократичних процесів.

Сьогодні головне завдання України полягає не лише у перемозі у війні, а й у збереженні демократичних цінностей, правової держави та національної єдності. Саме це стане основою сильної та безпечної України в майбутньому.

Джерела

1. Конституція України : чинне законодавство станом на 2026 рік. Київ : Парламентське вид-во.

2. Закон України “Про правовий режим воєнного стану” від 12.05.2015 № 389-VIII.
3. Закон України “Про національну безпеку України” від 21.06.2018 № 2469-VIII.
4. Верховна Рада України. Офіційний вебпортал законодавства України. Законодавство України.
5. Президент України. Укази щодо введення та продовження воєнного стану в Україні. Офіційне інтернет-представництво Президента України
6. Міністерство оборони України. Аналітичні матеріали щодо сектору безпеки та оборони. Міністерство оборони України
7. *Горбулін В. П.* Національна безпека України: сучасні виклики та загрози. Київ : НІСД, 2022.
8. *Ліпкан В. А.* Теорія національної безпеки : навч. посіб. Київ : КНТ, 2021.
9. Національний інститут стратегічних досліджень. Дослідження у сфері національної безпеки та воєнного стану. Національний інститут стратегічних досліджень.
10. Наукові статті та аналітичні матеріали з питань впливу воєнного стану на державне управління, економічну та інформаційну безпеку України.

А. Д. ДРОБІНА
студентка 1 курсу бакалаврату
Навчально-наукового інституту права та психології,
Національна академія внутрішніх справ

В. Ф. ВЛАД
ст. викладач кафедри конституційного права,
Навчально-науковий інститут права та психології
Національної академії внутрішніх справ

СТРАТЕГІЯ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ЧАС ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Післявоєнна відбудова України є не лише економічним чи інфраструктурним процесом, а й складним етапом трансформації всієї системи державного управління та сектору безпеки. У цих умовах правоохоронні органи відіграватимуть ключову роль у забезпеченні стабільності, відновленні правопорядку, протидії внутрішнім загрозам та формуванні безпечного середовища для функціонування держави й суспільства. Особливість цього періоду полягає в тому, що навіть після завершення активної фази бойових дій Україна тривалий час перебуватиме в умовах особливого періоду, наслідки якого безпосередньо впливатимуть на діяльність органів правопорядку.

Правовою основою визначення післявоєнного етапу є положення Закону України “Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію”, відповідно до якого особливий період охоплює час мобілізації, воєнний час та частково період демобілізації після завершення воєнних дій [1]. Саме в межах цього періоду здійснюється поступовий перехід державних інституцій, економіки та сектору безпеки до функціонування в умовах мирного часу. Таким чином, післявоєнна відбудова не може розглядатися виключно як момент припинення бойових дій, оскільки її зміст включає тривалий

процес стабілізації суспільних відносин, відновлення державних механізмів та усунення наслідків війни.

У контексті правоохоронної діяльності післявоєнний період характеризуватиметься зміною функціональних пріоритетів органів правопорядку. Якщо під час воєнного стану основна увага приділяється забезпеченню режимних обмежень, боротьбі з диверсійними загрозами та підтриманню безпеки в умовах активного збройного конфлікту, то після завершення воєнних дій пріоритетними стануть стабілізаційні, превентивні та відновлювальні функції. Йдеться насамперед про боротьбу з незаконним обігом зброї, протидію організованій злочинності, забезпечення громадської безпеки на деокупованих територіях, документування воєнних злочинів та проведення гуманітарних заходів.

Одним із найскладніших викликів післявоєнного періоду стане незаконний обіг зброї, боєприпасів і вибухових речовин. Значна кількість зброї, що перебуватиме серед цивільного населення після завершення бойових дій, створюватиме реальну загрозу криміналізації суспільства та зростання рівня насильницьких злочинів. У зв'язку з цим особливого значення набувають повноваження Національної поліції України, визначені Законом України "Про Національну поліцію", щодо контролю за дотриманням дозвільної системи у сфері обігу зброї, вилучення незаконних боєприпасів та здійснення профілактичної роботи серед населення [2].

Важливим інструментом у цій сфері є також положення статті 263 Кримінального кодексу України, відповідно до яких особа звільняється від кримінальної відповідальності у разі добровільної здачі незаконно збереженої зброї або вибухових речовин [3].

На нашу думку, державна політика у сфері протидії незаконному обігу зброї повинна поєднувати не лише каральні механізми, а й мотиваційні інструменти. Ефективність добровільної здачі зброї значною мірою залежатиме від рівня довіри населення до правоохоронної системи, інформаційної обізнаності громадян та створення чіткої процедури легалізації окремих видів зброї, які можуть перебувати у цивільному обігу відповідно до законодавства. Доцільним є також запровадження державних програм матеріального стимулювання добровільної здачі трофейної чи знайденої зброї, що дозволить мінімізувати її потрапляння до кримінального середовища.

Окремим стратегічним напрямом правоохоронної діяльності стане розмінування територій та ліквідація вибухонебезпечних предметів. Після завершення бойових дій значна частина території України залишатиметься потенційно небезпечною для населення через наявність мін, нерозірваних боєприпасів та інших вибухонебезпечних предметів. Закон України "Про Національну поліцію" покладає на поліцію повноваження щодо здійснення вибухотехнічних робіт, участі у розмінуванні та технік-криміналістичному забезпеченні огляду місць подій, пов'язаних із вибухами [2]. У післявоєнний період саме ці функції матимуть визначальне значення для забезпечення безпечного повернення населення до деокупованих територій та відновлення інфраструктури.

Не менш важливим напрямом стане забезпечення публічної безпеки в умовах демобілізації значної кількості військовослужбовців. Світовий досвід свідчить, що після завершення збройних конфліктів суспільство нерідко стикається зі зростанням рівня кримінальних правопорушень, поширенням нелегального ринку зброї, психологічними проблемами ветеранів та підвищенням соціальної напруги. У зв'язку з цим правоохоронна стратегія держави повинна передбачати тісну взаємодію поліції, органів соціального захисту, медичних установ та органів місцевого самоврядування з метою соціальної адаптації ветеранів війни та профілактики правопорушень.

Водночас післявоєнний період вимагатиме переосмислення підходів до застосування поліцейських заходів примусу. Під час дії воєнного стану законодавство допускає ширший обсяг повноважень правоохоронців щодо перевірки документів, огляду транспортних засобів, обмеження свободи пересування та застосування примусових заходів [4]. Однак після припинення дії правового режиму воєнного стану діяльність поліції повинна бути повернута до стандартів мирного часу із безумовним дотриманням принципів верховенства права, законності та пропорційності втручання у права людини. Це має принципове значення для відновлення демократичних інститутів та формування суспільної довіри до держави.

Таким чином, стратегія правоохоронної діяльності під час післявоєнної відбудови України повинна базуватися на комплексному підході, що поєднує безпекові, правові, соціальні та гуманітарні механізми. Правоохоронні органи у післявоєнний період виконуватимуть не лише функцію забезпечення правопорядку, а й виступатимуть важливим елементом стабілізації суспільства, відновлення державності та формування безпечного середовища для подальшого розвитку України. Саме ефективність діяльності правоохоронної системи значною мірою визначатиме успішність післявоєнної трансформації держави та рівень національної безпеки у майбутньому.

Джерела

1. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію : Закон України від 21 жовтня 1993 р. № 3543-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12 (дата звернення: 21.05.2026).
2. Про Національну поліцію : Закон України від 2 липня 2015 р. № 580-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19 (дата звернення: 21.05.2026).
3. Кримінальний кодекс України : Закон України від 5 квітня 2001 р. № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14 (дата звернення: 21.05.2026).
4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 (дата звернення: 21.05.2026).

О. І. ТКАЧЕНКО

викладач кафедри національної безпеки
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом",
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-9073-5814

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Актуальність дослідження публічного управління у сфері захисту інформації підприємств України як інструменту забезпечення прав людини в умовах воєнного стану та європейської інтеграції зумовлена тим, що інформація в сучасній економіці стала одним із ключових ресурсів функціонування держави, бізнесу й суспільства.

Підприємства України в умовах війни виконують не лише господарську, а й соціальну та безпекову функцію, оскільки забезпечують зайнятість населення, сплату податків, виробництво товарів і послуг, підтримку критичної інфраструктури, виконання оборонних замовлень, збереження економічної активності та стабільність територіальних громад [1]. Водночас саме підприємства є носіями значних масивів інформації, зокрема персональних даних працівників і клієнтів, комерційної таємниці, технологічної документації, фінансової інформації, договірних даних, відомостей про постачальників, логістику, виробничі процеси та інші дані, незаконне розголошення або знищення яких може призвести до порушення прав людини, економічних втрат і загроз національній безпеці.

В умовах воєнного стану інформаційна безпека підприємств набуває особливого значення, оскільки кібератаки, промислове шпигунство, фішинг, витоки даних, атаки на внутрішні інформаційні системи, неправомірний доступ до баз даних і деструктивний інформаційний вплив можуть бути спрямовані не лише проти окремого суб'єкта господарювання, а й проти економічної стійкості держави загалом. Порушення захисту інформації підприємства може безпосередньо впливати на права працівників, клієнтів, партнерів і споживачів, оскільки витік персональних даних створює ризики шахрайства, дискримінації, переслідування, фінансових втрат, незаконного використання документів або втручання в приватне життя. Тому публічне управління у цій сфері має розглядатися не як суто технічна політика кіберзахисту, а як система правових, організаційних, інформаційних і контрольних заходів, спрямованих на гарантування безпеки людини в цифровому та економічному середовищі [2].

Правовою основою захисту інформації є положення законодавства про інформацію, яке визначає загальні засади створення, збирання, зберігання, використання, поширення, охорони та захисту інформації. Для підприємств це означає обов'язок будувати внутрішні інформаційні процеси таким чином, щоб забезпечити законність обробки даних, обмеження доступу до інформації з відповідним правовим режимом, недопущення її неправомірного поширення та створення умов для захисту прав осіб, яких така інформація стосується [1]. У правозахисному вимірі інформація не є нейтральним технічним ресурсом, оскільки вона пов'язана з особистою автономією людини, її трудовими правами, правом на приватність, майновими інтересами, репутацією та можливістю безпечно брати участь в економічних відносинах. Саме тому державна політика у сфері захисту інформації підприємств має поєднувати інтереси бізнесу, держави та людини, не допускаючи як надмірного адміністративного втручання в діяльність підприємств, так і безконтрольного поводження з даними.

Особливе місце у цій сфері займає захист персональних даних. Підприємства як роботодавці, постачальники послуг, виробники, підрядники або оператори цифрових платформ обробляють значний обсяг інформації про фізичних осіб, включаючи працівників, клієнтів, контрагентів і споживачів. Закон України "Про захист персональних даних" передбачає, що обробка таких даних має здійснюватися для конкретних і законних цілей, за згодою суб'єкта персональних даних або в інших випадках, визначених законом [2]. В умовах воєнного стану цей принцип набуває особливої ваги, оскільки персональні дані можуть містити інформацію про місце перебування особи, її трудову діяльність, родинний стан, соціальні виплати, евакуацію, службу в державних або оборонних структурах, а також інші відомості, витік яких може створити реальну загрозу безпеці людини. Тому підприємства повинні впроваджувати політики мінімізації даних, обмеження доступу, безпечного зберігання, внутрішнього аудиту та реагування на інциденти.

Публічне управління у сфері захисту інформації підприємств включає кілька ключових механізмів. Нормативно-правовий механізм полягає у встановленні правил обробки, захисту, зберігання та передачі інформації, а також у визначенні відповідальності за її незаконне використання. Інституційний механізм охоплює діяльність державних органів, які формують і реалізують політику у сфері кібербезпеки, захисту інформації, цифровізації, економічної безпеки та захисту персональних даних. Організаційний механізм передбачає впровадження на підприємствах внутрішніх правил інформаційної безпеки, визначення відповідальних осіб, навчання персоналу, створення планів реагування на інциденти та забезпечення безперервності діяльності. Контрольний механізм пов'язаний із перевірками, аудитом, оцінкою ризиків, розслідуванням інцидентів і притягненням винних осіб до відповідальності. У сукупності ці елементи мають забезпечувати не лише захист корпоративних інтересів, а й реальну охорону прав людини [3].

Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" визначає правові та організаційні основи захисту життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави у кіберпросторі, що дозволяє розглядати кібербезпеку підприємств як частину ширшої системи національної та людської безпеки [3]. Для підприємств це означає необхідність не лише технічного захисту комп'ютерних систем, а й формування культури інформаційної відповідальності, за якої кожен працівник усвідомлює значення збереження даних, дотримання правил доступу, використання службових ресурсів і запобігання соціальній інженерії. В умовах війни людський фактор часто стає найбільш вразливою ланкою інформаційної безпеки, оскільки працівники можуть зазнавати стресу, переміщення, втрати зв'язку, психологічного тиску, фінансових труднощів або маніпуляцій з боку ворожих інформаційних структур. Тому державна політика має стимулювати підприємства до системного навчання персоналу й розвитку внутрішніх процедур кібергігієни.

Європейська інтеграція України актуалізує необхідність наближення національної системи публічного управління у сфері захисту інформації підприємств до стандартів Європейського Союзу. Директива NIS2 формує підхід, відповідно до якого кібербезпека розглядається як обов'язковий елемент функціонування важливих і критичних секторів, а організації мають впроваджувати управління ризиками, повідомляти про інциденти, забезпечувати безперервність діяльності та відповідальність керівництва [4]. Для України цей підхід є важливим, оскільки значна кількість підприємств інтегрується у європейські виробничі, логістичні, фінансові та цифрові ланцюги. Відповідно, слабкий рівень захисту інформації на рівні окремого підприємства може створювати ризики не лише для українського ринку, а й для міжнародних партнерів, інвесторів, споживачів і працівників.

Джерела

1. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2657-12
2. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17
3. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2163-19
4. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union. *EUR-Lex.* URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj

С. О. ЛІНЕНКО
аспірант кафедри національної безпеки,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом",
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6662-8747

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПРАВОПОРЯДКУ ТА РОЗШУКУ ЗЛОЧИНЦІВ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність дослідження механізмів публічного управління у сфері правопорядку та розшуку злочинців крізь призму захисту прав людини в умовах воєнного стану зумовлена тим, що війна суттєво ускладнює функціонування правоохоронної системи, посилює ризики злочинності, спричиняє появу нових категорій правопорушень і водночас вимагає від держави збереження правових гарантій для кожної особи. В умовах збройної агресії особливого значення набувають розшук осіб, причетних до тяжких злочинів, колабораційної діяльності, диверсій, незаконного обігу зброї, шахрайства, мародерства, порушення правил перетину кордону, злочинів проти основ національної безпеки та воєнних злочинів. Однак навіть за наявності підвищених безпекових потреб держава не може відмовитися від принципів верховенства права, законності, презумпції невинуватості, поваги до людської гідності та заборони свавільного втручання у права людини [1]. Саме тому механізми публічного управління у сфері правопорядку повинні розглядатися не лише як інструменти примусу та реагування, а як система правових, організаційних, інформаційних і контрольних засобів, спрямованих на забезпечення безпеки суспільства без руйнування основоположних правових гарантій.

Публічне управління у сфері правопорядку охоплює діяльність органів державної влади, правоохоронних органів, органів прокуратури, судів, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів, які в межах компетенції беруть участь у запобіганні злочинності, реагуванні на правопорушення, розшуку злочинців і захисті потерпілих. Центральне місце у цій системі займає Національна поліція України, яка відповідно до законодавства покликана служити суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку [1]. Такий підхід є принципово важливим, оскільки він визначає правоохоронну діяльність не як односторонню владно-примусову функцію держави, а як публічну службу, орієнтовану на людину, її безпеку, свободу, майно, честь, гідність і доступ до правосуддя. В умовах воєнного стану ця функція не зникає, а навпаки набуває більшої ваги, оскільки населення стикається з підвищеним рівнем небезпеки, переміщенням, втратою майна, інформаційними загрозами та вразливістю перед злочинними проявами.

Особливістю розшуку злочинців в умовах воєнного стану є необхідність швидкого обміну інформацією, міжвідомчої координації, використання цифрових реєстрів, аналітичних баз даних, відеоспостереження, оперативної інформації та міжнародної співпраці. Проте ефективність розшукової діяльності не повинна досягатися шляхом порушення права на приватність, права на свободу та особисту недоторканність, права на захист або права на справедливий суд. Кримінальний процесуальний кодекс

України передбачає, що затримання особи можливе лише на підставах і в порядку, визначених законом, а отже, навіть у складних безпекових умовах неможливо допустити практику необґрунтованого затримання, фактичного позбавлення свободи без належного оформлення або тривалого утримання особи без процесуального статусу [2]. Розшук злочинця має бути спрямований на встановлення місцезнаходження особи та забезпечення її участі у кримінальному провадженні, але не може підміняти судову процедуру, презумпцію невинуватості чи право особи на правову допомогу.

Воєнний стан як особливий правовий режим створює додаткові умови для діяльності органів публічної влади, зокрема щодо охорони громадського порядку, контролю за пересуванням осіб, перевірки документів, забезпечення режиму комендантської години, охорони об'єктів критичної інфраструктури та протидії загрозам національній безпеці. Закон України "Про правовий режим воєнного стану" визначає правові засади діяльності органів державної влади, військового командування, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, а також гарантії прав і свобод людини та громадянина в цих умовах [3]. Це означає, що розширення управлінських і правоохоронних повноважень повинно мати чіткі правові межі. Необхідність швидкого реагування на загрози не може виправдовувати свавільні перевірки, необґрунтоване застосування сили, порушення процедури затримання, незаконне проникнення до житла або безпідставне обмеження свободи пересування. Правова держава в умовах війни має доводити свою спроможність саме через здатність забезпечувати безпеку без відмови від правових стандартів.

Правозахисний вимір публічного управління у сфері правопорядку проявляється також у захисті прав потерпілих. У фокусі правоохоронної діяльності має перебувати не лише особа, яка підозрюється або розшукується, а й потерпілий, який має право на безпеку, доступ до правосуддя, відшкодування шкоди, отримання інформації про перебіг провадження та захист від повторної віктимізації. В умовах воєнного стану потерпілими часто стають внутрішньо переміщені особи, діти, люди похилого віку, особи з інвалідністю, родини військовослужбовців, мешканці прифронтових територій та інші вразливі категорії. Це вимагає від правоохоронних органів не лише формального реагування, а й чутливого, професійного та скоординованого підходу. Ефективний розшук злочинців у цьому контексті є не лише питанням кримінальної юстиції, а й способом відновлення довіри до держави, гарантування справедливості та захисту людської гідності [4].

Міжнародно-правовий вимір цієї проблематики пов'язаний із положеннями Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, яка закріплює право кожного на свободу та особисту недоторканність і передбачає, що позбавлення свободи можливе лише у визначених випадках та відповідно до процедури, встановленої законом. Для сфери розшуку злочинців це має принципове значення, оскільки навіть особа, яка підозрюється у вчиненні тяжкого злочину, не втрачає права на законне поводження, повідомлення про підстави затримання, доступ до захисника, судовий контроль і справедливий розгляд справи. В умовах європейської інтеграції України дотримання цих стандартів є не лише правовим обов'язком, а й показником інституційної зрілості держави, її здатності поєднувати безпекову ефективність із демократичними гарантіями.

Джерела

1. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. *База даних «Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/580-19

2. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13.04.2012 № 4651-VI. *База даних «Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4651-17
3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *База даних «Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19
4. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод : міжнародний документ від 04.11.1950. *База даних «Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/995_004

В. А. ВЕДМІДЬ
аспірант кафедри національної безпеки,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом",
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-4032-3970

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ВИКОРИСТАННЯ ПОЛІГРАФА У ПРАВОЗАХИСНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність дослідження організаційно-правових механізмів використання поліграфа у правозахисній діяльності в умовах воєнного стану зумовлена необхідністю пошуку балансу між інтересами національної безпеки, потребами ефективного публічного управління та обов'язком держави гарантувати права і свободи людини. Повномасштабна збройна агресія проти України посилила значення кадрової доброчесності, внутрішньої безпеки, перевірки осіб, які залучаються до виконання функцій у секторі безпеки і оборони, правоохоронних органах, правозахисних інституціях та інших суб'єктах, діяльність яких безпосередньо впливає на реалізацію прав людини. Водночас застосування поліграфа не може розглядатися як самодостатній доказовий або репресивний інструмент, оскільки його використання має здійснюватися виключно у правових межах, із дотриманням принципів добровільності, законності, поваги до людської гідності, захисту персональних даних та недопущення психологічного примусу [1]. Особливої ваги ця проблема набуває в умовах воєнного стану, коли окремі права і свободи можуть зазнавати конституційно допустимих обмежень, однак такі обмеження не повинні нівелювати базові гарантії правового статусу особи.

Воєнний стан створює особливий правовий режим, у межах якого держава отримує додаткові інструменти реагування на загрози, але водночас зобов'язана діяти в межах Конституції та законів України. У цьому контексті поліграф може використовуватися як допоміжний організаційно-правовий засіб оцінювання ризиків, пов'язаних із доступом до інформації з обмеженим доступом, виконанням службових обов'язків у критично важливих сферах, виявленням потенційних конфліктів інтересів, перевіркою доброчесності персоналу або встановленням обставин, що мають значення для внутрішніх службових процедур. Однак правозахисна спрямованість такого інструменту полягає не в посиленні контролю за людиною як об'єк-

том перевірки, а в забезпеченні того, щоб результати поліграфного дослідження не порушували права особи, не підміняли належні процесуальні процедури та не ставали підставою для необґрунтованого обмеження її прав [2]. Саме тому поліграф у правозахисній діяльності доцільно розглядати не як засіб примусу, а як допоміжний інструмент управлінського, кадрового, превентивного й аналітичного характеру.

Організаційно-правовий механізм використання поліграфа охоплює систему нормативних, інституційних, процедурних, кадрових та етичних елементів, які забезпечують правомірність проведення психофізіологічного дослідження. Нормативний елемент передбачає наявність чітких правових підстав для проведення опитування із застосуванням поліграфа, визначення кола суб'єктів, які мають право його ініціювати та проводити, встановлення умов отримання згоди особи, порядку фіксації результатів і режиму зберігання інформації. Інституційний елемент пов'язаний із діяльністю уповноважених органів, підрозділів, служб або посадових осіб, які організовують таке дослідження. Процедурний елемент передбачає дотримання послідовності дій: інформування особи, отримання добровільної письмової згоди, роз'яснення прав, проведення дослідження кваліфікованим спеціалістом, оформлення висновку та визначення меж його використання. Кадровий елемент стосується професійної підготовки поліграфологів, їхньої неупередженості, етичної відповідальності та здатності працювати в умовах підвищеного психологічного навантаження. Етичний елемент полягає у недопущенні приниження честі й гідності людини, дискримінації, маніпулятивного формулювання питань або використання результатів поза межами заявленої мети [3].

Важливою складовою правозахисного підходу є захист персональних даних, оскільки під час поліграфного дослідження можуть оброблятися відомості про особисте життя, стан здоров'я, психологічні реакції, службову поведінку, контакти, професійні ризики та інші чутливі аспекти. У цьому контексті інформація, отримана під час дослідження, повинна використовуватися лише для визначеної мети, зберігатися в умовах обмеженого доступу та не передаватися третім особам без належних правових підстав. Особливо небезпечним є використання поліграфа для збирання надмірної інформації, яка не має прямого зв'язку з метою перевірки. Правова природа поліграфного дослідження вимагає дотримання принципу пропорційності: обсяг втручання в приватне життя особи має відповідати легітимній меті, а поставлені питання повинні бути необхідними, коректними та юридично обґрунтованими [4]. У правозахисній діяльності це означає, що поліграф не може перетворюватися на інструмент необмеженого контролю над особою або засіб отримання інформації, яка не стосується предмета перевірки.

Окремої уваги потребує питання доказового значення результатів поліграфного дослідження. У правовій державі будь-яка інформація, отримана за допомогою спеціальних методик, повинна оцінюватися критично, з урахуванням її наукової обмеженості, умов проведення, кваліфікації спеціаліста, психологічного стану особи та можливості помилки. Поліграф фіксує психофізіологічні реакції, але не встановлює юридичну істину в повному процесуальному розумінні. Тому його результати не можуть підміняти докази, зібрані у встановленому законом порядку, а також не повинні використовуватися для формування презумпції винуватості. У правозахисній діяльності це особливо важливо, оскільки некоректне тлумачення результатів поліграфа може призвести до стигматизації особи, порушення її ділової репутації, необґрунтованих кадрових рішень або психологічного тиску. Організаційно-правовий механізм має передбачати, що висновок поліграфолога є лише одним із джерел орієнтуючої інформації, яка потребує перевірки іншими правомірними способами [1].

Удосконалення організаційно-правових механізмів використання поліграфа у правозахисній діяльності потребує комплексного підходу. Доцільним є формування єдиних стандартів проведення поліграфних досліджень для суб'єктів, які виконують функції у сфері безпеки, оборони, правопорядку та правозахисту; визначення чітких меж використання результатів; запровадження обов'язкових етичних правил для поліграфологів; посилення контролю за обробкою персональних даних; забезпечення незалежності спеціаліста, який проводить дослідження; а також створення механізму фіксації й перевірки скарг на порушення прав особи [4]. Значення має й підготовка посадових осіб, які приймають рішення на підставі або з урахуванням результатів поліграфа, оскільки саме від їхнього правового розуміння залежить, чи буде поліграф використаний як допоміжний безпековий інструмент, чи перетвориться на джерело ризиків для прав людини.

Джерела

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19
3. Про затвердження Інструкції з організації та проведення психофізіологічного дослідження персоналу із застосуванням поліграфа у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України : наказ Міністерства оборони України від 14.04.2015 № 164. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0477-15
4. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ

д-р юрид. наук, доц., завідувач кафедри національної та кібербезпеки Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. Володимира Великого, Міжрегіональна Академія управління персоналом, ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911

М. О. ШТОКАЛ

студентка, Київський університет права НАН України

ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА ГАРАНТІЇ АДВОКАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В НІМЕЧЧИНІ

В сучасних умовах розвитку та удосконалення правових систем демократичних держав особливого значення набуває забезпечення незалежності адвокатури та гарантій здійснення адвокатської діяльності. Адвокатура виступає одним із ключових інститутів демократичного суспільства, покликаним забезпечувати реалізацію права

на професійну правничу допомогу, захист прав і свобод людини та громадянина, а також сприяти належному функціонуванню системи правосуддя. Саме тому дослідження зарубіжного досвіду організації адвокатської діяльності є важливим напрямом розвитку сучасної юридичної науки та практики.

Особливий інтерес у цьому контексті становить Федеративна Республіка Німеччина, адвокатура якої вважається однією з найбільш стабільних, незалежних та професійно організованих у Європі. Німецька модель адвокатури базується на поєднанні високих професійних стандартів, ефективного адвокатського самоврядування та чіткого нормативно-правового регулювання. Важливими елементами цієї системи є законодавче закріплення принципів незалежності адвоката, конфіденційності, заборони конфлікту інтересів, а також існування спеціалізованих механізмів дисциплінарної відповідальності та професійного контролю.

Актуальність дослідження обумовлена також сучасними викликами, які постають перед адвокатською професією в умовах цифровізації правової діяльності, розвитку електронного судочинства, посилення впливу комерційних факторів та процесів європейської інтеграції. Досвід Німеччини у сфері правового регулювання та забезпечення гарантій адвокатської діяльності має важливе практичне значення для України, яка продовжує реформування правничої системи та вдосконалення інституту адвокатури відповідно до європейських стандартів. Саме тому аналіз окремих проблем правового регулювання адвокатської діяльності та механізмів забезпечення професійної незалежності адвокатів у Німеччині є актуальним і науково значущим напрямом дослідження.

Принципи незалежності, конфіденційності та уникнення конфлікту інтересів.

Федеральний закон Німеччини про адвокатуру (Bundesrechtsanwaltsordnung — BRAO) детально регулює основоположні принципи адвокатської діяльності. Відповідно до § 43 BRAO адвокат зобов'язаний сумлінно виконувати свої професійні обов'язки, а § 43a визначає основні професійні стандарти діяльності адвоката [1].

До ключових принципів належать [1]:

- незалежність (Unabhängigkeit) — адвокат не може допускати будь-якого стороннього впливу на свої професійні рішення та правову позицію;
- конфіденційність (Verschwiegenheit) — обов'язок зберігати адвокатську таємницю щодо всіх відомостей, отриманих від клієнта, що є фундаментальною гарантією довіри до адвокатури;
- заборона конфлікту інтересів (Verbot der Vertretung widerstreitender Interessen) — адвокат не має права представляти осіб із протилежними інтересами в одній справі;
- обов'язок сумлінного ставлення (Gewissenhaftigkeit) — включає належне інформування клієнта про перебіг справи та своєчасне реагування на його звернення.

Важливою гарантією захисту прав клієнтів є обов'язкове професійне страхування відповідальності адвоката (Berufshaftpflichtversicherung), передбачене § 51 BRAO [1]. Таке страхування забезпечує компенсацію шкоди, заподіяної внаслідок професійних помилок адвоката.

Крім того, законодавство Німеччини детально регламентує питання адвокатської реклами. Відповідно до § 43b BRAO реклама адвокатської діяльності повинна бути стриманою, об'єктивною та не вводити в оману потенційних клієнтів [1].

Однією з найважливіших гарантій незалежності адвокатури Німеччини є ефективна система адвокатського самоврядування та функціонування спеціалізованих адвокатських судів (Anwaltsgerichte) [2].

Система адвокатських судів має трирівневу структуру:

1. Адвокатський суд (Anwaltsgericht) — функціонує при регіональних адвокатських палатах і розглядає дисциплінарні справи щодо адвокатів [2];
2. Вищий адвокатський суд (Anwaltsgerichtshof) — діє при вищих земельних судах та розглядає апеляційні скарги на рішення адвокатських судів [1];
3. Федеральний Верховний Суд у справах адвокатури (Bundesgerichtshof — Senat für Anwaltssachen) — є найвищою інстанцією у дисциплінарних справах адвокатів [1].

Справи розглядаються колегіально за участю як професійних суддів, так і адвокатів, що сприяє дотриманню принципу професійного самоврядування [2]. За результатами розгляду можуть застосовуватися дисциплінарні санкції — від попередження та догани до значних штрафів або позбавлення права на заняття адвокатською діяльністю [1].

Сучасна німецька адвокатура активно реагує на нові виклики та адаптується до змін правового середовища.

Одним із ключових напрямів реформування є цифровізація адвокатської діяльності. У Німеччині впроваджено обов'язковий спеціальний електронний канал зв'язку адвокатів — besonderes elektronisches Anwaltspostfach (beA), який використовується для електронної взаємодії із судами та іншими учасниками процесу [2].

Важливе значення має також питання захисту незалежності адвокатської професії від зовнішнього капіталу (Fremdbesitzverbot). Федеральна палата адвокатів Німеччини (BRAK) послідовно виступає за збереження заборони на володіння адвокатськими компаніями особами, які не є адвокатами, оскільки надмірна комерціалізація може негативно вплинути на незалежність професії [2].

Окремим напрямом розвитку є європейська інтеграція адвокатури. Німецька адвокатура бере активну участь у формуванні єдиних європейських стандартів правничої професії через діяльність Ради адвокатських об'єднань Європи (CCBE) та імплементацію директив Європейського Союзу [6].

Висновки. Проведене дослідження дає підстави зробити висновок, що адвокатура Німеччини є однією з найбільш ефективних та розвинених моделей організації адвокатської діяльності в Європі.

По-перше, особливістю німецької адвокатури є її історична спадкоємність та законодавче закріплення статусу адвоката як незалежного органу правосуддя, що гарантує високий рівень професійної автономії [1].

По-друге, система адвокатського самоврядування ґрунтується на обов'язковому членстві адвокатів у регіональних палатах, які наділені широкими організаційними та дисциплінарними повноваженнями [2; 3]. Федеральна палата адвокатів Німеччини (BRAK) ефективно представляє інтереси професії на національному та міжнародному рівнях [2].

По-третє, німецьке законодавство встановлює високі вимоги до доступу до професії адвоката, що забезпечує високий рівень професійної підготовки та якості надання правничої допомоги [5].

По-четверте, важливою гарантією незалежності адвокатської діяльності є чітке нормативне закріплення принципів конфіденційності, незалежності та заборони конфлікту інтересів, а також ефективна система дисциплінарної відповідальності [1].

Крім того, сучасна німецька адвокатура демонструє здатність адаптуватися до новітніх викликів шляхом цифровізації професійної діяльності, захисту професії від надмірної комерціалізації та активної участі у процесах європейської правової інтеграції [2; 6].

Таким чином, досвід Німеччини у сфері організації адвокатури та забезпечення гарантій адвокатської діяльності є надзвичайно цінним для України в умовах реформування правничої системи та зміцнення принципів правової держави.

Джерела

1. Bundesrechtsanwaltsordnung (BRAO) in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 303-8, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Artikel 4 des Gesetzes vom 22. Dezember 2025 (BGBl. 2025 I Nr. 349).
2. Bundesrechtsanwaltskammer (BRAK). Startseite.
3. BRAK: Rechtsanwaltskammern – Übersicht und Aufgaben.
4. Rechtsanwaltskammer Freiburg: Über uns – Aufgaben und Struktur.
5. Rechtsanwaltskammer Frankfurt am Main: Häufig gestellte Fragen (FAQ).
6. BRAK: Allgemeine Informationen – Berufsgesetze und-regeln (BRAO, BORA, FAO, EuRAG, CCBE).
7. Rechtsanwaltskammer Kassel: Aufgaben der Kammer.

Д. І. СЕРВЕЦЬКА

студентка
Навчально-наукового інституту права
Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна
dianaserv1016@gmail.com
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-4862-8897

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ МОЛОДІ В УКРАЇНІ

Актуальність теми.

Патріотичне виховання молоді в умовах гібридної війни, російської агресії та триваючого розвитку української ідентичності набуло важливого значення. Водночас, попри високий рівень патріотизму (за даними соціологічних груп, понад 80 % громадян називають себе патріотами), існує низка проблем, що ускладнюють формування реального, дієвого та відповідального патріотизму серед молоді.

Розрив між декларативним патріотизмом і реальною громадянською позицією.

Дослідження, фіксують, що значна частина молоді не бачить можливостей для самореалізації в Україні, що формує еміграційні настрої. Патріотизм часто зводиться до символічних дій (використання символіки, співання гімну) без глибокого розуміння відповідальності за стан країни. Можна навести тривожний показник: відчуття відповідальності за ситуацію в країні є недостатньо сформованим у більшості респондентів. Отже, ключовою проблемою є перехід від формального патріотизму до діяльнісного, що передбачає участь у вирішенні локальних і загальнонаціональних проблем.

Проблема стандартизації та оцінювання ефективності патріотичного виховання.

Питання стандартів у цій сфері є "складним і делікатним", оскільки воно легко стає інструментом маніпуляцій. Надмірна формалізація загрожує "вирівнюванням" патріотичного виховання (так званий "парад монопольних заходів"), коли велика кількість одноманітних подій не дає якісного результату, а лише створює видимість

роботи. Стратегія національно-патріотичного виховання 2016–2020 років вимагала розробки чітких стандартів, однак на практиці досі відчувається брак узгоджених кількісних і якісних індикаторів, які б дозволяли оцінювати саме зміни в особистості (мотивація, ставлення, поведінка), а не лише кількість заходів чи учасників.

Недостатня науково-методична та концептуальна підтримка.

Незважаючи на наявність окремих досліджень (Бех, Кириченко, Сухомлинська та ін.), проблема моніторингу патріотичного виховання залишається "недостатньо вивченою". Виникнення численних громадських організацій, які позиціонують себе як учасники системи національно-патріотичного виховання, потребує чітких критеріїв якості їхніх програм. В іншому разі виникає ризик непрозорого використання державних коштів та реалізації заходів, що не мають доведеної ефективності. Необхідними є незалежний соціологічний моніторинг кожні 2–3 роки та впровадження стандартів, які не торкаються релігійних питань, не порушують прав людини та сприяють єдності.

Вплив імперсько-тоталітарних рудиментів та регіональні розбіжності.

Російська агресія супроводжується інформаційним верховенством імперсько-тоталітарних поглядів у суспільній свідомості. Це створює значні відмінності в ціннісних орієнтаціях молоді з різних регіонів України. Наприклад, хоча на Заході та в Центрі частка тих, хто пишається громадянством України, перевищує 80 %, на Півдні та Сході ці показники нижчі (76–79 %), а відсоток тих, хто "зовсім не пишається", сягає 8–10 %. Тому регіональна специфіка є серйозним викликом для вироблення єдиної стратегії патріотичного виховання, яка б водночас ураховувала місцеві контексти.

Проблема змістовного наповнення патріотизму: історична компетентність та європейський вектор.

За результатами експертних опитувань, ключовими змістовими лініями стандартів патріотичного виховання мають бути: підвищення рівня історичної компетентності, розуміння національно-державних цінностей, причин конфлікту на Сході України, а також усвідомлення європейського вектора розвитку. Проте на практиці спостерігається фрагментарність історичних знань молоді, схильність до міфологізації або, навпаки, до нігілістичного сприйняття власної історії. Формування патріотизму на основі критичного осмислення минулого, а не лише героїзації, залишається невирішеним завданням.

Проблема ефективних форм роботи та "вигорання" тем.

Надмірна кількість "мілких одноманітних заходів" шкодить системі. Опитування експертів показало, що найбільш дієвими є не лекції чи формальні уроки патріотизму, а діяльнісні та інтерактивні форми: військово-спортивні табори, проєкти на кшталт "Молода гвардія України", гра "Джура", тренінги "З Україною в серці", патріотичні флешмоби, краєзнавчі експедиції ("Карпати. Бережемо і вивчаємо"), зустрічі з ветеранами АТО/ООС. Однак навіть ці форми втрачають ефективність без регулярного оновлення, інноваційності, залучення партнерських ресурсів та публічності. Відсутність зворотного зв'язку (відгуків у соцмережах, аналізу соціального ефекту) унеможливлює поширення позитивного досвіду.

Недооцінка ролі моніторингу громадської думки.

Важливим індикатором, є регулярність опитувань громадської думки щодо патріотизму. Проте на рівні окремих закладів освіти та громадських організацій моніторинг часто підмінюється звітністю про кількість заходів. Бракує вимірювання "м'яких" індикаторів: ідентифікація себе насамперед як громадянина України, готовність захищати державу ненасильницькими методами, розуміння причин конфлікту, бажання, щоб діти жили в Україні, почуття відповідальності. Без таких даних будь-яка система патріотичного виховання працюватиме наосліп.

Висновки.

Сучасні проблеми патріотичного виховання молоді в Україні мають комплексний, міжсекторальний і міждисциплінарний характер. Головними викликами є: подолання розриву між декларативним і діяльнісним патріотизмом, розробка науково обґрунтованих стандартів та індикаторів ефективності (як кількісних, так і якісних), врахування регіональних особливостей, боротьба з інформаційними впливами агресора, оновлення змісту й методів роботи (перехід від масових одноманітних заходів до інтерактивних, діяльнісних проєктів) та запровадження системного моніторингу громадської думки. Без вирішення цих проблем патріотичне виховання ризикує залишитися сферою формальних звітів, а не дієвим механізмом зміцнення держави.

Джерела

1. *Петрочко Ж.* (2018). Національно-патріотичне виховання дітей та молоді: питання стандартів та індикаторів. *Education*: *Modern Discourses*, 1, 200–206. https://doi.org/10.32405/2617-3107-2018-1-20
2. *Бех І. Д., Кириченко В. І., Петрочко Ж. В.* (2016). З Україною в серці (тренінг з патріотичного виховання дітей та молоді): посібник. Харків: Друкарня Мадрид.
3. Міністерство молоді та спорту України. (2018, 22 березня). Результати експертно-аналітичного дослідження щодо формування стандартів національно-патріотичного виховання та визначення індикаторів ефективності проведення заходів щодо національно-патріотичного виховання. URL: http://dsmsu.gov.ua/media/2018/03/22/18/REZYLTTATI_DRYK_ed.pdf
4. *Петрочко Ж. В., Окушко Т. К.* (2017). Національно-патріотичне виховання в Україні у контексті сучасних викликів. *Наукове забезпечення розвитку освіти в Україні*: *актуальні проблеми теорії і практики* (*до 25-річчя НАПН України*): зб. наук. пр. Київ: Вид. дім "Сам", 45–51.
5. Президент України. (2015, 13 жовтня). *Стратегія національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016–2020 роки* (Указ Президента України № 580/2015). URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580/2015
6. Соціологічна група "Рейтинг". (2018, 21 серпня). Динаміка патріотичних настроїв українців: серпень 2018. URL: http://ratinggroup.ua/research/ukraine/dinamika_patrioticheskih_nastroeniy_ukrainev_avgust_2018.html
7. Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка. (2018, 16 серпня). *Результати соціологічного опитування щодо патріотизму громадян України*. URL: http://www.uisr.org.ua/news/36/148.html

В. А. ОМЕЛЬЧУК

д-р юрид. наук, проф., професор кафедри безпеки та правоохоронної діяльності, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

МЕНТАЛЬНІСТЬ ЛЮДИНИ В УКРАЇНІ УМОВАХ СЬОГОДЕННИХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

В умовах сьогодення ментальність людини, на думку автора, є важливою складовою національної безпека України. Для аргументації цього варто зазначити, що у

нині чинній Стратегії національної безпеки України, назва якої викладена як "Стратегія національної безпеки України БЕЗПЕКА ЛЮДИНИ — БЕЗПЕКА КРАЇНИ", Законі України "Про національну безпеку України", серед пріоритетів національних інтересів України та забезпечення національної безпеки підкреслюється значимість суспільного розвитку, насамперед розвитку людського капіталу та захист прав, свобод і законних інтересів громадян України [1].

Власне ментальність як стійкий спосіб мислення, сприйняття та оцінювання світу, характерний для конкретної особистості або спільноти, що визначає її поведінку, реакції та взаємодію з оточенням [2] і становить, за переконанням автора, підґрунтя для формування зазначених національних інтересів. Якщо більш ґрунтовно підходити до визначення ментальності то варто підкреслити, що ментальність (або менталітет) походить від латинського слова *mens* або *mentis*, що означає "розум" або "духовний процес" і відображає спосіб мислення та склад душі людини чи групи людей. Це сукупність психологічних особливостей, переконань, уявлень і стереотипів, які формують сприйняття світу, емоційні реакції та поведінку людини. Вона визначає, як людина реагує на виклики, вирішує проблеми, взаємодіє з іншими та адаптується до стресових ситуацій [3].

Значимість цих складових сьогоденної соціально-правової реальності на погляд автора очевидна. Тому, зважаючи на авторитетність цієї конференції зверну увагу передусім на ті особливості ментальності людини в Україні в реальних, по суті стресових ситуаціях, що спричинені війною, які приймаються очима наших співвітчизників, воїнів, науковці.

Так, командир одного із підрозділів ЗСУ Ю. Федоренко, який одночасно є популярним блогером, у своєму інтерв'ю 4 січня 2026 р. журналісту телеканалу "Фабрика новин" на питання про участь у бойових діях у лавах українських воїнів іноземців, у контексті розгляду предмету цих тез автра, досить влучно висловився, назвавши наше суспільство "... трошки аморфне, оскільки не хоче воювати...". Чи це не характеристика ментальності певної частини нашого суспільства, яка не далека від реальної оцінки його стану і, відповідного, рівня національної безпеки держави і суспільства в Україні [4].

Разом з тим за офіційними даними Офісу Генерального Прокурора України від початку повномасштабного вторгнення РФ до України в лютому 2022 року до липня 2025 року було відкрито понад 200 тисяч справ про самовільне залишення частини та понад 50 тисяч — про дезертирство в українській армії [5]. Ці дані також характеризують певну частину ментальності військовослужбовців ЗСУ і впливають на загальний стан національної безпеки українського суспільства і держави.

Керівник Офісу Президента України коментуючи, за його словами непоодинокі факти конфліктів цивільного населення з представниками ТЦК в процесі виконання ними своїх обов'язків по залученню громадян до лав Збройних сил держави, назвав нинішній мобілізаційний процес хаотичним ... багато громадян не готові мобілізуватися через інформацію про війну, яку вони бачать у соцмережах.... Проте він визнав — під час війни розв'язати ці проблеми неможливо [6].

Разом з тим такі факти докорінно відрізняються від прикладів патріотизму українців у перші дні війни 2022 року. У чому причина таких явищ, чи тільки у втомі суспільства від війни, поширенню пацифістських антивоєнних настроїв у середовищі українства. Так, до речі ведуть себе нині і деякі пацифістські налаштовані представники політичних рухів європейських демократичних держав.

Такі оцінки ментальності не приховуються, вони відомі громадському загалу, політикам і робити вигляд, що у нинішній час війни це тимчасовість, а з довгоочі-

куваним настанням миру все пройде, є помилкою як з боку суспільства так і влади. Проте стійкість наших позицій з боку військових підрозділів ЗСУ на лінії протистояння з ворогом є також очевидною. Факти героїзму, відданості військових захисту української території є незаперечними. У такому разі, з огляду предмету розгляду автором цих проблем факт наявності різного змісту і рівня духовності українських громадян є очевидним. І необхідно оцінювати і враховувати представників часом таких різноспрямованих забарвлень ментальності від самовідданого патріотизму і героїзму воїнів до дезертирів, СЗЧ чи пацифістських, тобто антивоєнних настроїв цивільних осіб, які постраждали від війни, чи втратили близьких. Не йдеться про кримінально-правові, адміністративно-правові механізми оцінювання і притягнення винних до відповідальності, а саме моральні критерії оцінки ментальності таких категорій наших співвітчизників.

Звернемо увагу і на майбутнє, повоєнний час. Показовою у цьому ракурсі є наступна інформація. Так, колишній Головнокомандувач ЗСУ, нині посол України у Великобританії В. Ф. Залужний в кінці 2025 року у своїх публікаціях привернув увагу до безпрецедентної за його висловом, кількості ветеранів війни в Україні, яка сформується після її закінчення. Після завершення активної фази війни ця цифра може зрости до приблизно 2,5 млн осіб. Він наголосив, що одночасне повернення від 800 тисяч до 1 мільйона захисників стане одним із найбільших соціальних викликів для держави. Разом із членами родин кількість людей, дотичних до ветеранської спільноти, може сягнути 5–6 мільйонів, що становить близько 20 % населення країни [7].

Свідченням назрівання цих проблем є також інформація, яку озвучив генеральний директор директорату вищої освіти та освіти дорослих МОН України Олег Шаров під час наради, присвяченої презентації проєкту Порядку прийому до вишів у 2026 році. За його інформацією система вступу, яка формувалась у довоєнні роки, ледве "перетравлює" ту кількість вступників, які мають пільги для участі у вступній кампанії поточного року [8]. Очевидним, на нашу думку, постає завдання держави, а також і передусім суспільства та безпосередньо певних громадських організацій правильно використати потенціал ветеранської спільноти в інтересах забезпечення духовної безпеки України, а не "перетравлювати" її. З огляду освітніх проблем чи не очевидним постає питання перегляду нині існуючих регулятивних механізмів ліцензування, акредитування цих процесів спрямованих не на забезпечення якісного змісту освіти із духовною складовою, а не надмірно формалізованих її процедурних елементів.

Отже, проведений аналіз дає підстави дійти висновку, що завдання держави, суспільства, громадських організацій, а також і громадян України, як безпосередніх творців і носіїв ментальності, мають бути скореговані, враховуючи сьогоденні реалії, в інтересах забезпечення національної безпеки України.

Джерела

1. Стратегія національної безпеки України БЕЗПЕКА ЛЮДИНИ – БЕЗПЕКА КРАЇНИ. https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037
2. Визначення ментальності .https://www.bing.com/search?pglt
3. *Попович М.* Проблеми теорії ментальності: монографія / відп. ред. М. В. Попович. К.: Наук. думка, 2006. 407 с.
4. Телеінтерв'ю військовослужбовця Ю. Федоренка, 4 січня 2026 року. https://www.youtube.com/watch?v=HEt_sfueILY
5. Половина — у 2025 році: у генпрокурора озвучили кількість справ про СЗЧ і дезертирство в ЗСУ. https://focus.ua/uk/voennye-novosti/721188-szch-i-dezertirstvo-v-zsu-ponad-250-tisyach-sprav-vidkrito-z-2022-roku

6. Не варто чекати дива. Буданов про зміни в системі мобілізації під час війни. https://24tv.ua/mobilizatsiya-ukrayini-budanov-vidpoviv-varto-chekati-zmin-roboti_n3042403
7. "Можуть стати головним активом держави": Залужний спрогнозував кількість ветеранів в Україні після війни. https://today.ua/485071-mozhut-stati-golovnim-aktivom-derzhavi-zaluzhnij-sprognozuvav-kilkist-veteraniv-v-ukrayini-pislya-vijni.
8. Система вступу ледве "перетравлює" наявну кількість пільговиків, МОН. https://osvita.ua/news/96122/#google_ vignette

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ

д-р юрид. наук, доц., завідувач кафедри національної та кібербезпеки Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. Володимира Великого, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ
siv2055@gmail.com
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОРТРЕТ ОСОБИСТОСТІ З ПАТОЛОГІЧНОЮ ОРІЄНТАЦІЄЮ НА МАТЕРІАЛЬНЕ ЗБАГАЧЕННЯ

Українське суспільство перебуває в умовах безпрецедентних внутрішніх і зовнішніх викликів. Повномасштабна війна, гібридні загрози, економічна нестабільність, інформаційний тиск та криза безпеки суттєво загострюють проблему моральної стійкості особистості та суспільства загалом. В умовах боротьби держави за власне існування особливо небезпечними стають прояви соціального цинізму. Цинізм (від грец. *kynismos* — "вчення кініків", від *kyon* — "собака") — це морально-психологічна позиція, що характеризується зневажливим ставленням до загальноприйнятих норм моралі, духовних цінностей, суспільних ідеалів та етичних принципів. Первісно термін пов'язувався з античною філософською школою кініків, представники якої проповідували відмову від соціальних умовностей і матеріальних благ. У психологічному значенні цинізм трактується як демонстративне нехтування моральними нормами та виправдання аморальної поведінки особистою вигодою [1].

Отже, корупції та патологічна орієнтації на особисте збагачення не тільки руйнують довіру до інституцій але й, деморалізують суспільство та послаблюють національну єдність.

Корупція в цих умовах виступає не лише правовою чи економічною проблемою, а й глибокою психологічною та моральною деформацією особистості. Її джерелом часто є патологічна жадоба накопичення, за якої матеріальна вигода починає домінувати над гуманістичними, етичними та державницькими цінностями. У такої особи гроші перестають бути засобом забезпечення потреб і трансформуються у символ влади, контролю та самоствердження. Саме тому в умовах війни корупційна поведінка набуває особливо небезпечного характеру, адже фактично стає формою внутрішнього руйнування держави та суспільства.

Домінантне поширення психології надмірного споживацтва, культу успіху та соціального домінування сприяє формуванню осіб із деформованою системою ціннос-

тей, для яких мораль, закон і суспільний обов'язок мають другорядне значення. Подібна особистість характеризується дефіцитом емпатії, прагматичним ставленням до людей, маніпулятивністю та схильністю до виправдання аморальних способів досягнення вигоди. У кризових умовах такі риси набувають особливої небезпеки, оскільки руйнують принципи справедливості, соціальної відповідальності та довіри, які є основою стійкості держави під час війни.

Соціально орієнтований цинізм стає одним із найбільш руйнівних проявів цієї патології. Людина починає сприймати моральні норми як умовність, а закон — як інструмент, який можна обійти заради особистого інтересу. У результаті формується психологічне підґрунтя для корупції, економічної злочинності, зловживання владою та експлуатації інших людей. Особливо небезпечним є те, що така поведінка нерідко маскується під успішність, раціональність або «ефективність», хоча фактично відображає глибоку внутрішню духовну та моральну деградацію особистості.

Наукове дослідження психологічного портрета особистості з патологічною орієнтацією на матеріальне збагачення є актуальним не лише для психології, а й для кримінології, соціології, державного управління та національної безпеки. Аналіз психологічних механізмів сучасного цинізму, тобто "цинізм — від грец. *kynismos* — "вчення кініків", похідне від *kyon* (*kynos*) — "собака"; первісно означало філософську течію античності, представники якої зневажали суспільні норми та умовності" [2]. Крім того, патологічна жадоба до наживи спонукає їх до корупційної мотивації та прагнення до домінування над людьми дозволяє глибше зрозуміти причини деструктивної поведінки та визначити шляхи формування морально деградації особистості.

Така особистість з патологічною орієнтацією на матеріальне збагачення характеризується глибокою деформацією мотиваційної та ціннісної сфери, за якої матеріальне накопичення стає домінуючим сенсом життя та основним критерієм самооцінки [3]. Для такої особи гроші перестають бути засобом забезпечення потреб і перетворюються на інструмент влади, контролю, самоствердження та психологічної компенсації внутрішніх комплексів [4].

Однією з патологічних психологічних рис є гіпертрофована жадоба накопичення. Людина практично не здатна визначити межу достатності та постійно перебуває у стані внутрішньої незадоволеності незалежно від рівня матеріального забезпечення [5]. Накопичення ресурсів виконує функцію емоційної стабілізації та створює ілюзію безпеки. У сучасних психологічних дослідженнях подібний стан пов'язується з компенсаторними механізмами особистості та тривожними формами залежності від соціального статусу [6].

Однією із характерних є дефіцит емпатії. Інші люди сприймаються переважно як інструменти досягнення цілей, джерела вигоди або елементи соціального статусу. Відносини часто будуються на прихованому прагматизмі, маніпуляції та контролі [7]. У міжособистісній взаємодії така особа схильна до психологічного тиску, емоційного домінування та прихованої експлуатації. У низці сучасних досліджень дані риси співвідносяться з проявами нарцисичного та соціопатичного спектра особистісних деформацій [8].

Важливою ознакою виступає нарцисична домінанта. Людина демонструє надмірну потребу у визнанні, статусі, демонстрації успіху та соціальної переваги [9]. Самооцінка значною мірою залежить від рівня матеріального впливу, символів престижу та можливості домінувати над іншими. Водночас внутрішньо часто присутні приховані комплекси неповноцінності, страх втрати статусу та психологічна нестабільність.

Перш за все, для такої особистості характерний соціальний цинізм — знецінення моральних норм, гуманістичних принципів і правових обмежень [10]. Мораль

починає розглядатися як умовний інструмент, який можна ігнорувати заради вигоди. Внаслідок цього формується схильність до виправдання корупції, маніпуляцій, обману та інших девіантних форм поведінки. Кримінологічні дослідження підтверджують зв'язок між гіпертрофованою корисливою мотивацією та економічною злочинністю [11].

Патологічний прагматизм спостерігається у переважної більшості осіб, які мають аналогічні ознаки. Будь-які події, люди чи соціальні процеси оцінюються виключно через категорії користі, прибутку або впливу. Емоційна, духовна та гуманістична сфери поступово витісняються матеріальними орієнтирами [12].

Ще однією ретельно прихованих психологічних характеристик таких осіб є хронічний страх втрати ресурсів та влади. Тому, на всьому протязі свого життя такі особи постійно перебувають у тривожному стані. Навіть за умов значного багатства людина не відчуває внутрішньої безпеки. Це породжує підвищену тривожність, підозрілість, надмірний контроль та постійну потребу у розширенні фінансового впливу. У психологічній літературі це визначається як синдром "дефіцитарної компенсації" використовується для позначення механізму, коли людина намагається компенсувати внутрішній дефіцит — любові, уваги, безпеки, самоповаги, визнання чи емоційної підтримки — через інші форми поведінки або діяльності наприклад: людина, якій бракує визнання, може надмірно прагнути влади чи статусу, нестача любові може компенсуватися залежністю від уваги інших; внутрішня невпевненість може маскуватися демонстративною самовпевненістю. Це поняття пов'язане з теоріями: Alfred Adler — про компенсацію комплексу неповноцінності; або Abraham Maslow — про дефіцитарні потреби та "дефіцитарну любов" (D-love), виникає через прагнення отримати те, чого людині бракує — самоповагу, підтримку, відчуття потрібності за якого матеріальне накопичення стає способом подолання внутрішньої нестабільності [13].

Емоційна сфера такої особистості часто характеризується холодністю, зниженням здатності до щирої прив'язаності та поступовою деградацією гуманістичних почуттів. Матеріальна вигода починає домінувати над етичними та емоційними аспектами життя.

У владній сфері подібна особистість прагне до концентрації ресурсів і контролю над іншими людьми. Гроші сприймаються як механізм підкорення, впливу та формування залежності. Саме тому патологічна орієнтація на збагачення нерідко поєднується з авторитарністю, корупційною поведінкою та прагненням до соціального домінування [15].

У цілому психологічний портрет такої особи відображає глибоку внутрішню деформацію, за якої матеріальне накопичення витісняє моральні, духовні та соціальні цінності, а сама особистість поступово втрачає здатність до гармонійної взаємодії із суспільством.

Висновок. Отже, особистість із патологічною орієнтацією на матеріальне збагачення характеризується глибокою деформацією ціннісно -мотиваційної сфери, у якій матеріальна вигода стає головним сенсом життя та основним критерієм самооцінки. Для таких осіб характерні гіпертрофована жадоба накопичення, дефіцит емпатії, соціальний цинізм, нарцистична потреба у владі та визнанні, маніпулятивність і схильність до використання інших людей як засобу досягнення власних інтересів.

Внутрішньо така особистість часто залишається психологічно нестабільною, тривожною та нездатною відчувати справжнє почуття безпеки, навіть за умов значного матеріального достатку. Саме тому накопичення ресурсів перетворюється на нескінченний компенсаторний процес, що супроводжується страхом втрати статусу,

підозрілістю та прагненням до тотального контролю. У моральному вимірі це проявляється у виправданні корупції, знеціненні етичних норм і готовності порушувати закон заради вигоди.

В умовах сучасної війни та суспільної кризи такі особистості становлять особливу небезпеку, оскільки їхня поведінка послаблює державу зсередини, руйнує суспільну довіру та підриває принципи соціальної справедливості. Тому проблема патологічної орієнтації на збагачення потребує не лише психологічного осмислення, а й комплексної профілактики через формування культури відповідальності, моральності, громадянської свідомості та пріоритету суспільного блага над особистою вигодою.

Джерела

1. Етимологічний словник української мови : у 7 т. / редкол.: О. С. Мельничук (голов. ред.) та ін. Київ : Наукова думка, 1985. Т. 6 : У–Я. 568 с.
2. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. Київ : Головна редакція УРЕ, 1985. 968 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
4. *Фромм Е.* Мати чи бути? / пер. з англ. Київ : Український письменник, 2010. 222 с.
5. Психологічний словник / за ред. В. І. Войтка. Київ : Вища школа, 1982. 216 с.
6. *Bauman Z.* Consuming Life. Cambridge : Polity Press, 2007. 168 p.
7. Соціологічна енциклопедія / уклад. В. Г. Городяненко. Київ : Академвидав, 2008. 456 с.
8. *Kernberg O.* Borderline Conditions and Pathological Narcissism. New York : Jason Aronson, 1975. 361 p.
9. Філософський енциклопедичний словник / ред. В. І. Шинкарук. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
10. *Бодріяр Ж.* Суспільство споживання. Київ : Основи, 2004. 352 с.
11. Кримінологія : підручник / за ред. В. В. Голіни. Харків : Право, 2020. 384 с.
12. *Frankl V.* Man's Search for Meaning. Boston : Beacon Press, 2006. 184 p.
13. Психологічна енциклопедія / авт.-упоряд. О. М. Степанов. Київ : Академвидав, 2006. 424 с.
14. *Юнг К.* Архетипи і колективне несвідоме. Львів : Астролябія, 2013. 608 с.
15. *Merton R.* Social Theory and Social Structure. New York : Free Press, 1968. 702 p.

І. Я. ІЩУК

аспірант кафедри національної безпеки,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом",
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-2201-6053

ВИКОРИСТАННЯ ПОЛІГРАФА У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ: ПРАВОЗАХИСНИЙ ВИМІР ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність дослідження використання поліграфа у сфері безпеки та оборони в умовах воєнного стану зумовлена необхідністю поєднання двох взаємопов'язаних, але потенційно конфліктних завдань: забезпечення належного рівня кадрової,

інформаційної та внутрішньої безпеки державних інституцій, з одного боку, та гарантування прав і свобод людини, з іншого. Повномасштабна збройна агресія проти України істотно посилила роль сектору безпеки і оборони, у межах якого особливого значення набувають питання добору персоналу, перевірки доброчесності, попередження витоку службової інформації, виявлення корупційних ризиків, протидії внутрішнім загрозам і забезпечення довіри до суб'єктів, які виконують функції захисту держави [1]. У цьому контексті поліграф може розглядатися як допоміжний інструмент публічного управління, спрямований на отримання орієнтуючої інформації щодо ризиків у службовій діяльності, однак його застосування не повинно перетворюватися на механізм примусу, психологічного тиску або необґрунтованого обмеження прав особи.

Правозахисний вимір використання поліграфа у сфері безпеки та оборони полягає в тому, що навіть в умовах воєнного стану людина не втрачає свого конституційного статусу, а права і свободи залишаються основою діяльності держави. Конституція України закріплює, що права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави, а також передбачає, що в умовах воєнного або надзвичайного стану можуть встановлюватися лише окремі обмеження прав і свобод із зазначенням строку дії таких обмежень [1]. Це означає, що застосування поліграфа у військовій, правоохоронній або оборонній сфері має відповідати принципам законності, пропорційності, юридичної визначеності, поваги до гідності особи та недопущення свавілля. Навіть якщо перевірка здійснюється з мотивів національної безпеки, вона не може виходити за межі правового регулювання, підміняти належні службові або процесуальні процедури чи створювати презумпцію недовіри до особи лише через сам факт проходження або непроходження поліграфного дослідження.

Воєнний стан як особливий правовий режим об'єктивно потребує посилення управлінської дисципліни, оперативності прийняття рішень, захисту критично важливої інформації та підвищення рівня відповідальності осіб, які залучені до виконання завдань у сфері безпеки і оборони. Закон України "Про правовий режим воєнного стану" визначає спеціальний порядок функціонування держави в умовах збройної агресії, що передбачає можливість тимчасового обмеження окремих прав і свобод, необхідного для відвернення загроз та забезпечення оборони держави [2]. Однак навіть за таких умов публічне управління не повинно втрачати правову природу. Використання поліграфа може бути виправданим лише тоді, коли воно має легітимну мету, пов'язану із захистом державної безпеки, службової інформації, обороноздатності або доброчесності персоналу, але при цьому здійснюється з дотриманням прав особи, процедурних гарантій і меж компетенції відповідних суб'єктів.

У сфері безпеки та оборони поліграф може використовуватися під час кадрового добору, службових перевірок, оцінювання ризиків доступу до інформації з обмеженим доступом, перевірки обставин, пов'язаних із можливими корупційними проявами, порушеннями службової дисципліни або іншими факторами, які можуть впливати на виконання завдань оборонного характеру. Однак правова природа такого дослідження має бути чітко визначена: поліграф не встановлює юридичного факту вини, не замінює доказування, не є самостійною підставою для притягнення особи до відповідальності та не може бути єдиним критерієм оцінки її професійної придатності [3]. У публічному управлінні його результати доцільно розглядати як допоміжну інформацію, яка може спрямовувати подальшу перевірку, але не повинна автоматично зумовлювати негативні кадрові, дисциплінарні або правові наслідки для особи.

Особливе значення має організаційно-правова регламентація проведення поліграфного дослідження в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил

України. Відповідна Інструкція визначає порядок організації та проведення психофізіологічного дослідження персоналу із застосуванням поліграфа, що свідчить про намагання держави надати цій процедурі формалізованого характеру. Наявність такої регламентації є важливою з погляду прав людини, оскільки вона дозволяє уникнути повністю довільного застосування поліграфа, визначити суб'єктів проведення дослідження, порядок його організації, фіксації результатів і використання отриманих відомостей. Водночас сам факт існування відомчого нормативного акта не знімає потреби у постійному правозахисному контролі за тим, як ці положення реалізуються на практиці, особливо в умовах воєнного стану, коли психологічна напруга, службова залежність і ризик адміністративного тиску істотно зростають.

Не менш важливим є питання змісту питань, які ставляться під час поліграфного дослідження. У правозахисному вимірі вони мають бути пов'язані виключно з легітимною метою перевірки та не повинні необґрунтовано втручатися у приватне життя людини. Питання, які стосуються політичних переконань, особистих стосунків, сімейного життя, світогляду або інших сфер приватності, можуть ставитися лише за наявності прямого правового зв'язку з предметом перевірки та за умови дотримання принципу пропорційності [4]. У сфері безпеки і оборони спокуса розширити межі перевірки є значною, оскільки державні органи прагнуть мінімізувати будь-які ризики. Однак надмірне втручання у приватну сферу може призвести до порушення гідності людини, дискримінації, психологічного тиску та формування практик, несумісних із демократичним цивільним контролем над сектором безпеки і оборони.

Удосконалення використання поліграфа у сфері безпеки та оборони потребує посилення нормативної визначеності цієї процедури, уніфікації підходів до підготовки поліграфологів, запровадження етичних стандартів, забезпечення незалежності спеціалістів, які проводять дослідження, та створення ефективних механізмів оскарження. Доцільним є також розмежування випадків, коли поліграф може використовуватися для кадрової перевірки, службового розслідування, оцінювання ризиків або внутрішнього контролю [2]. Таке розмежування дозволить уникнути ситуацій, коли один і той самий інструмент застосовується без належних процедурних гарантій у різних за правовою природою процесах. Крім того, в умовах воєнного стану важливо забезпечити, щоб прискорення управлінських процедур не призводило до звуження прав особи, а підвищені безпекові вимоги не виправдовували свавільного втручання у приватне життя чи службову репутацію людини.

Джерела

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19
3. Про затвердження Інструкції з організації та проведення психофізіологічного дослідження персоналу із застосуванням поліграфа у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України : наказ Міністерства оборони України від 14.04.2015 № 164. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0477-15
4. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19

О. В. ТУРСЬКИЙ
аспірант,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом",
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-2092-778X

ЗАХИСТ ПРАВ ЛЮДИНИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження захисту прав людини в системі державного регулювання інформаційної безпеки фінансових установ в умовах воєнного стану та євроінтеграції України зумовлена тим, що фінансова система в сучасних умовах виконує не лише економічну, а й безпекову, соціальну та правозахисну функції. В умовах повномасштабної війни фінансові установи забезпечують доступ громадян до банківських рахунків, соціальних виплат, пенсій, заробітної плати, кредитних ресурсів, благодійної допомоги, міжнародних переказів та інших критично важливих сервісів, без яких реалізація базових соціально-економічних прав людини стає істотно ускладненою. Одночасно зростає кількість кіберзагроз, фішингових атак, спроб несанкціонованого доступу до рахунків, витоку персональних даних, шахрайських операцій та атак на цифрову інфраструктуру банківського сектору. Саме тому державне регулювання інформаційної безпеки фінансових установ має розглядатися не лише як технічне або адміністративне завдання, а як важливий напрям забезпечення прав людини, передусім права на приватність, захист персональних даних, власність, доступ до фінансових послуг і безпечне цифрове середовище [1].

В умовах воєнного стану фінансові установи стають частиною ширшої системи національної стійкості, оскільки їхня безперервна робота впливає на здатність держави виконувати соціальні зобов'язання, підтримувати економічну активність, забезпечувати потреби оборони та зберігати довіру громадян до публічних інституцій. Інформаційна безпека банків, страхових компаній, платіжних систем, кредитних установ та інших суб'єктів фінансового ринку безпосередньо пов'язана з безпекою людини, оскільки будь-який масштабний збій, кібератака або витік даних може призвести до порушення майнових прав, обмеження доступу до коштів, поширення конфіденційної інформації, фінансових втрат і соціальної вразливості населення. Війна посилює ці ризики, адже агресор використовує кіберпростір як один із напрямів гібридного впливу, спрямованого на дестабілізацію державного управління, фінансової системи та суспільної довіри. Тому система державного регулювання інформаційної безпеки фінансових установ повинна поєднувати вимоги кіберзахисту, фінансового нагляду, кризового реагування та дотримання прав людини [2].

Правозахисний вимір інформаційної безпеки фінансових установ насамперед проявляється у необхідності забезпечення належного захисту персональних даних клієнтів. Фінансові установи обробляють значний обсяг інформації про фізичних осіб, зокрема паспортні дані, податкові номери, контактні дані, відомості про доходи, рахунки, операції, кредитні зобов'язання, місце перебування, історію платежів і фінансову поведінку. Така інформація має високу чутливість, оскільки її незакон-

не розголошення або використання може призвести до шахрайства, дискримінації, фінансового тиску, репутаційної шкоди або інших негативних наслідків для особи. У цьому контексті захист персональних даних не є другорядним елементом інформаційної безпеки, а становить її центральну правозахисну складову. Законодавство України визначає, що обробка персональних даних має здійснюватися з дотриманням прав і свобод людини, зокрема права на невтручання в особисте життя [3]. Для фінансового сектору це означає необхідність впровадження таких організаційних і технічних заходів, які унеможливлюють безпідставний доступ до даних, їх надмірне збирання, неправомірне поширення або використання поза межами законної мети.

Державне регулювання інформаційної безпеки фінансових установ повинно базуватися на принципі пропорційності. В умовах воєнного стану держава може запроваджувати посилені заходи контролю, моніторингу та кіберзахисту, однак такі заходи не повинні перетворюватися на необґрунтоване втручання у приватне життя громадян або створювати умови для надмірного накопичення даних про особу. Пропорційність означає, що обсяг інформації, яка збирається, обробляється чи передається, має відповідати конкретній законній меті, а доступ до неї повинен бути обмежений лише тими суб'єктами, які мають належні правові підстави. Це особливо важливо у фінансовому секторі, де цифрові технології дають змогу швидко обробляти великі масиви даних, використовувати автоматизовані системи аналізу ризиків, здійснювати фінансовий моніторинг і виявляти підозрілі операції. Такі інструменти є необхідними для безпеки, але водночас вони мають функціонувати у межах правових гарантій, щоб людина не ставала об'єктом непрозорого алгоритмічного контролю або необґрунтованого обмеження доступу до фінансових послуг [1].

Особливого значення в умовах євроінтеграції України набуває адаптація національного регулювання до стандартів Європейського Союзу у сфері кібербезпеки та цифрової операційної стійкості. Директива NIS2 формує підхід, за яким кібербезпека розглядається як загальноєвропейський обов'язок для важливих і критичних секторів, що передбачає управління ризиками, звітування про інциденти, посилення відповідальності керівництва та координацію між державними органами й суб'єктами господарювання [4]. Для України цей підхід є важливим, оскільки фінансові установи в умовах війни повинні не лише реагувати на вже наявні кіберзагрози, а й вибудовувати систему превентивного управління ризиками. Євроінтеграційний напрям вимагає переходу від фрагментарного реагування на інциденти до системної моделі кіберстійкості, у якій кожна фінансова установа має внутрішні політики безпеки, плани безперервності діяльності, процедури відновлення після атак, механізми повідомлення про інциденти та інструменти захисту прав клієнтів.

У цьому контексті особливо показовим є Регламент ЄС DORA, який спрямований на забезпечення цифрової операційної стійкості фінансового сектору. Його значення полягає в тому, що інформаційна безпека фінансових установ розглядається не лише через призму захисту від окремих кібератак, а як здатність фінансової організації підтримувати безперервну роботу, протидіяти технологічним збоям, управляти ризиками постачальників інформаційно-комунікаційних послуг, тестувати власну стійкість і забезпечувати належне реагування на інциденти [4]. Для України застосування подібної логіки є надзвичайно актуальним, оскільки в умовах воєнного стану фінансовий сектор має працювати навіть за умов ракетних ударів, перебоїв електропостачання, атак на дата-центри, телекомунікаційних збоїв і цілеспрямованих кібероперацій. З правозахисної точки зору цифрова операційна стійкість фінансових установ означає гарантію того, що громадянин не втратить доступ до власних коштів, не буде позбавлений можливості отримати соціальні виплати, оплатити то-

вари першої необхідності або скористатися банківськими послугами через слабкість інформаційної інфраструктури.

Джерела

1. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2163-19
   Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19
. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17
4. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union. *EUR-Lex*. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj

М. В. ДУБИНЧУК

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. князя Володимира Великого
ПрАТ "ВНЗ" МАУП"

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Відповідно до ст. 1 Закону України "Про національну безпеку України", воєнна безпека та національні інтереси визначають життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави, реалізація яких гарантує державний суверенітет і територіальну цілісність. У сучасній правовій та політологічній науці під глобальними трансформаціями розуміють перехід до багатополярного світоустрою, що супроводжується системним руйнуванням колишніх архітектур безпеки, кризою міжнародних інституцій та масштабними технологічними зрушеннями.

У науковому середовищі та сучасних стратегічних документах виокремлюють чотири фундаментальні виміри оновленої системи національної безпеки: класичний конвенційний, інформаційно-кібернетичний, геоекономічний та гуманітарно-демографічний. Традиційна оборона сьогодні тісно переплітається з гібридними загрозами, коли деструктивний вплив здійснюється поза безпосереднім полем бою, а саме через кібератаки на об'єкти критичної інфраструктури, фінансовий тиск та цілеспрямовані кампанії з дезінформації. Системність цих проблем вимагає від держави не просто реактивних дій, а формування гнучкої, адаптивної правової бази, здатної протидіяти асиметричним загрозам.

За даними Звіту про глобальні ризики Всесвітнього економічного форуму, міждержавні збройні конфлікти визначено як найбільш масштабну та безпосередню загрозу світовій стабільності, що супроводжується геоекономічним протистоянням та

фрагментацією міжнародного правопорядку. Близько 23 % опитаних світових експертів ставлять мілітарні зіткнення на перше місце серед глобальних криз, які здатні паралізувати логістичні ланцюги та підірвати економічну стійкість держав. В Україні ці процеси мають критичне вираження, адже руйнування промислового потенціалу та вимушена перебудова зовнішньої торгівлі безпосередньо впливають на рівень макроекономічної безпеки, що вимагає впровадження нових фінансово-правових інструментів захисту національних активів.

Найважливішим інституційним та стратегічним вектором розвитку України, закріпленим у Законі "Про національну безпеку України", є набуття повноправного членства в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору (НАТО). Європейська Комісія у своїх щорічних звітах підкреслює, що адаптація національного законодавства до стандартів надбання спільноти (acquis communautaire) реформування сектору безпеки й оборони, а також забезпечення дієвого демократичного цивільного контролю є фундаментальними передумовами інтеграції. Це перетворює гармонізацію оборонного планування зі стандартами НАТО на базове стратегічне завдання, що вимагає реформування системи військового управління та правового регулювання оборонних закупівель.

В умовах повномасштабного вторгнення правове забезпечення національної безпеки повністю перебудовується під реалії правового режиму воєнного стану, що запроваджується Указами Президента України. Цей важкий період вимагає оперативного нормотворчого реагування для забезпечення мобілізаційних процесів, посилення кримінальної відповідальності за злочини проти національної безпеки та захисту інформаційного простору. На передову лінію правового регулювання виходить необхідність захисту та відновлення об'єктів критичної інфраструктури, що безпосередньо впливає на виживання цивільного населення та боєздатність Збройних Сил України.

Окремим елементом у структурі сучасних глобальних трансформацій є загрози в інформаційній та кібернетичній сферах. Згідно з аналітичними матеріалами Всесвітнього економічного форуму, дезінформація та навмисне викривлення фактів за допомогою технологій штучного інтелекту посідають провідні місця серед короткострокових ризиків, оскільки вони здатні підривати суспільну довіру до державних інститутів та розколювати соціум. Реалізуючи Стратегію кібербезпеки України, Служба безпеки України та інші уповноважені органи здійснюють контррозвідувальний захист кіберпростору, протидіючи скоординованим атакам на державні реєстри та системи управління, що робить технологічну стійкість невід'ємною частиною загальної національної оборони.

Гуманітарний вимір національної безпеки в умовах сучасних криз охоплює довгострокові демографічні та соціальні виклики. Масштабне вимушене переміщення населення, зафіксоване у звітах Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, створює навантаження на систему соціального захисту та ринок праці як всередині країни, так і за її межами. Збереження людського капіталу, забезпечення конституційних прав громадян в умовах обмежень воєнного стану та подолання психологічних наслідків війни стають базовою умовою збереження життєздатності української нації.

Задля ефективної протидії цим комплексним загрозам в Україні функціонує розгалужена система сектору безпеки і оборони, де ключову координаційну роль відіграє Рада національної безпеки і оборони України під керівництвом Президента України. До цієї структури входять Збройні Сили України, які безпосередньо відбивають збройну агресію, Служба безпеки України, яка фокусується на протидії розвідуваль-

но-підривній діяльності та тероризму, а також правоохоронні органи. Спільна координація та регулярне звітування цих відомств забезпечують стійкість державної системи перед зовнішніми та внутрішніми труднощами..

Національна безпека в епоху глобальних трансформацій перестає бути статичним поняттям і перетворюється на динамічну систему управління ризиками, де слабкість будь-якого інституту може спровокувати обвал усієї структури. Наявна правова інфраструктура України демонструє високий рівень адаптивності, проте для повноцінної відповіді сучасним проблемам необхідна подальша реалізація комплексних підходів. Для вирішення цих завдань важливим є синхронізація національного законодавства з безпековими регламентами ЄС та НАТО, максимальна цифровізація оборонного менеджменту та впровадження гнучких правових механізмів державно-приватного партнерства у сфері військових технологій.

Джерела

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України" : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037.
3. World Economic Forum. The Global Risks Report 2025. 20th Edition. Geneva : WEF, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/.
4. Європейська Комісія. Звіт про прогрес України в рамках Пакету розширення Європейського Союзу 2024. Брюссель, 2024. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/.
5. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН). *Звіт про гуманітарні потреби та переміщення населення в Україні.* 2024. URL: https://www.unhcr.org/ua/.
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію кібербезпеки України" : Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013.

Науковий керівник: **В. О. Вацюк**,
доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності

З. А. ГУСЄВА

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. князя Володимира Великого
ПрАТ "ВНЗ" МАУП"

АДАПТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ

Глобальна нестабільність, що проявляється у військових конфліктах, економічних кризах, пандеміях та кліматичних змінах, кидає безпрецедентний виклик національним правовим системам. Для України, яка перебуває в епіцентрі цієї турбулентності через повномасштабну збройну агресію, питання адаптації законодавства є не теоретичною абстракцією, а умовою виживання держави та збереження нації. Традиційна

модель законотворчості, розрахована на стабільність та передбачуваність, демонструє неспроможність ефективно відповідати на швидкоплинні, гібридні загрози. Метою даної роботи є окреслення ключових викликів, що постають перед національним законодавцем, та визначення стратегічних пріоритетів трансформації правової системи для забезпечення її стійкості та функціональності в умовах перманентної кризи.

1. Ключові виклики для національної правової системи

Стан глобальної нестабільності породжує комплекс взаємопов'язаних викликів, які можна згрупувати за трьома основними напрямами.

1.1. Виклик безпеки та необхідність надзвичайного реагування. Першочерговим є забезпечення обороноздатності та функціонування держави в умовах воєнного стану. Це вимагає безпрецедентної за швидкістю законотворчості, яка часто відбувається в "ручному режимі". Як наслідок, виникає суттєвий ризик зниження якості законодавства, появи внутрішніх суперечностей між нормативними актами та руйнування системності права. Головна дилема полягає в балансуванні між оперативністю рішень, необхідних для виживання, та дотриманням фундаментальних конституційних принципів і прав людини. Існує небезпека "нормалізації" надзвичайних повноважень та їх поширення на сфери, не пов'язані з безпосередньою воєнною загрозою.

1.2. Подвійне інституційне навантаження: війна та євроінтеграція. Національна правова система функціонує під тиском двох різноспрямованих, хоч і не взаємовиключних, векторів. З одного боку, необхідно ухвалювати швидкі, часто непопулярні рішення для потреб оборони, економіки воєнного часу та соціального захисту. З іншого- виконувати планову, технічно складну роботу з гармонізації законодавства із правом Європейського Союзу. Це створює постійну конкуренцію за обмежені інституційні, часові та експертні ресурси. Крім того, окремі обмежувальні заходи воєнного часу можуть суперечити європейським стандартам, що потребує їх ретельного обґрунтування та тимчасового характеру.

1.3. Економічна та соціальна турбулентність. Руйнування виробничої, енергетичної та логістичної інфраструктури, масова міграція, втрата людського капіталу та падіння економіки формують третій блок викликів. Законодавство мусить бути надзвичайно гнучким, щоб забезпечити дерегуляцію, підтримку бізнесу, страхування воєнних ризиків та релокацію підприємств. Водночас воно має гарантувати макроекономічну стабільність, прозорість використання міжнародної допомоги та недопущення корупції. У соціальній сфері викликом є перехід від екстреної допомоги до стратегічного планування повернення та реінтеграції громадян, реформування ринку праці, житлової та пенсійної систем із урахуванням нових демографічних реалій.

2. Стратегічні пріоритети адаптації законодавства

Відповіддю на зазначені виклики має стати не хаотичне "латання дірок", а реалізація системних пріоритетів, об'єднаних концепцією правової стійкості.

2.1. Безпековий та оборонний пріоритет. Цей вектор є безумовним фундаментом. Законодавчі зусилля мають бути зосереджені на:

- Інституціоналізації всеосяжної системи національної стійкості, що інтегрує оборону, цивільний захист, територіальну оборону та рух опору за стандартами НАТО.
- Створенні сучасної правової бази для оборонно-промислового комплексу через державно-приватне партнерство, трансфер технологій та спрощення процедур.
- Комплексному врегулюванні ветеранської політики з переходом від виплат до створення рівних можливостей (перекваліфікація, працевлаштування, психологічна реабілітація).

- Правовому забезпеченні інформаційної та кібербезпеки, включно з вимогами до захисту критичної інфраструктури та відповідальністю за інформаційні диверсії.

2.2. Євроінтеграційний пріоритет. Попри війну, цей вектор є дороговказом для внутрішніх реформ. Пріоритетами є:

- Завершення судової реформи з імплементацією механізмів, що унеможливлюють політичний тиск, та забезпечення доброчесності суддівського корпусу.
- Посилення антикорупційної екосистеми: фокус на запобіганні (конфлікт інтересів, захист викривачів, лобізм) та ефективному стягненні активів.
- Технічна гармонізація економічного, митного, технічного законодавства з нормами ЄС для повноцінної інтеграції у внутрішній ринок.
- Реформа державного управління на засадах меритократії, цифровізації послуг та розмежування політичних і адміністративних посад.

2.3. Економіко-соціальний пріоритет. Спрямований на відновлення та сталий розвиток.

- Стимулювання переходу до економіки з високою доданою вартістю через спеціальні правові режими для інноваційних галузей (defense-tech, біотехнології) та захист інтелектуальної власності.
- Реформа соціального законодавства: від патерналізму до моделі соціальної підтримки, орієнтованої на працевлаштування, розвиток безперервної освіти та економічну інтеграцію внутрішньо переміщених осіб.
- Творення нової житлової політики через інститут соціального орендного житла та спрощення містобудівних норм на принципах безбар'єрності.

2.4. Пріоритет правосуддя та верховенства права. Це наскрізний пріоритет, що забезпечує реалізацію всіх інших.

- Законодавче закріплення та стимулювання альтернативних способів вирішення спорів (медіація, арбітраж).
- Уніфікація та цифровізація процесуального законодавства: дистанційні засідання, електронні докази, електронний суд мають стати універсальною нормою з гарантіями кібербезпеки.
- Адаптація законодавства для співпраці з Міжнародним кримінальним судом, імплементація Римського статуту для невідворотності покарання за міжнародні злочини.

Висновки. Проведений аналіз дає змогу сформулювати узагальнюючі положення.

По-перше, адаптація національного законодавства до умов глобальної нестабільності являє собою не разовий акт, а безперервний, циклічний процес. Класична парадигма, за якої закон ухвалюється на десятиліття, поступається місцем динамічній моделі, де нормативний акт має містити внутрішні механізми перегляду, експериментальні положення та автоматичні запобіжники. Це вимагає переосмислення самої культури законотворчості.

По-друге, центральною дилемою всього процесу залишається пошук балансу між імперативом безпеки, що часто вимагає централізації та обмежень, і стратегічним курсом на демократію та верховенство права. Небезпека полягає в тому, що тимчасові надзвичайні повноваження мають тенденцію до укорінення, перетворюючись на постійний інструмент державного управління. Запобігання цій "нормалізації надзвичайщини" є ключовим завданням як для законодавця, так і для громадянського суспільства.

По-третє, жоден із визначених пріоритетів не може бути реалізований ізольовано. Безпековий вектор не дасть сталого результату без економічного відновлення,

євроінтеграція неможлива без утвердження верховенства права, а соціальна згуртованість недосяжна без ефективного правосуддя. Успіх трансформації залежить від системності підходу, за якого реформи в одній сфері підсилюють, а не нівелюють реформи в іншій.

По-четверте, ключовим критерієм успіху адаптації законодавства виступає не кількість ухвалених законів, а їхня якість та реальний вплив на рівень довіри громадян до державних інститутів. Правова система має демонструвати не лише здатність до примусу, а й спроможність до захисту, підтримки та створення рівних можливостей. Саме відновлення довіри є тим соціальним капіталом, без якого будь-які законодавчі конструкції залишаться недієвими деклараціями.

По-п'яте, в умовах глобальної нестабільності національна правова система вже не може мислитися як повністю автономна. Ефективна адаптація неможлива без глибокої міжнародно-правової кооперації, гармонізації з правом союзників та участі у формуванні нових глобальних норм. Ізоляціонізм у законотворчості в сучасному світі є прямим шляхом до вразливості. Таким чином, резильєнтність національного права є функцією не лише його внутрішньої міцності, а й ступеня інтегрованості в ширший демократичний правовий простір.

Джерела

1. *Головатий С. П.* (2023). Верховенство права: сучасне прочитання. Київ: Дух і Літера.
2. *Козюбра М. І.* (2022). Право в умовах війни: виклики та перспективи. *Право України*. № 8. С. 15–34.
3. Конституція України. (1996). *Відомості Верховної Ради України*. № 30. Ст. 141.
4. *Погребняк С. П.* (2019). Основоположні принципи права. Харків: Право.
5. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. № 31. Ст. 241.
6. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII (з наступними змінами). *Відомості Верховної Ради України*. № 28. Ст. 250.
7. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. (2014). *Офіційний вісник України*. № 75. Ст. 2125.
8. *Fukuyama F.* (2022). Liberalism and Its Discontents. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Науковий керівник: **Р. О. Пиняга**,
доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності

Т. В. БОЖЕНОВА

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. Князя Володимира Великого
ПрАТ "ВНЗ" МАУП"

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Великі зміни у світі, викликані швидким розвитком комп'ютерних технологій та інтернету, змушують нас по-новому поглянути на те, як захищати країну. Сучасна держава функціонує в умовах, коли звичні кордони втрачають своє значення, а ін-

тернет-простір став справжнім полем бою — як у прихованих, так і в реальних конфліктах. Через це юридична система стикається з великою проблемою: потрібно пристосувати старі правила до нових, заплутаних загроз, які не мають меж і часто є анонімними. Звична ідея державного суверенітету, яка століттями трималася на контролі над конкретною землею, сьогодні перетворюється на "цифровий суверенітет". Це означає, що держава повинна вміти контролювати свої дані, важливі комп'ютерні системи та інформацію незалежно від того, де фізично стоять сервери. Але зробити це важко через великі технологічні компанії, які зібрали у своїх руках стільки влади, що самі стали сильно впливати на безпеку цілих країн.

Однією з найскладніших юридичних проблем для національної безпеки залишається те, як довести, яка саме країна стоїть за кібератакою, і як оцінити такі дії з точки зору міжнародного права. За правилами ООН, кожна країна має право захищатися у разі збройного нападу. Проте міжнародне право досі не має чітких правил щодо того, який рівень шкоди від кібератаки (наприклад, якщо хакери вимкнуть світло в усій країні чи зупинять банки) вважається справжнім нападом. Оскільки довести провину конкретної держави у комп'ютерному світі дуже важко, країни-агресори часто використовують чужі руки — наймають хакерські угруповання, щоб шкодити іншим і при цьому вдавати, що вони ні до чого.

Наші внутрішні закони про безпеку теж потребують оновлення. Закони України про національну та кібербезпеку дали хороший старт, але нові загрози з'являються набагато швидше, ніж держава встигає приймати правила. Великим викликом є впровадження європейських стандартів захисту критичних об'єктів (наприклад, електростанцій чи лікарень), як це прописано в європейській Директиві NIS2. Проблема тут не лише в тому, щоб скласти список таких об'єктів, а в тому, щоб змусити приватний бізнес, якому належить більшість цих підприємств, жорстко дотримуватися правил безпеки. А це вже створює суперечки про те, наскільки держава може втручатися у справи приватного бізнесу.

Швидке впровадження штучного інтелекту (ШІ) у військові системи створює ще одну купу юридичних проблем. Кобли ШІ використовують для керування зброєю або прогнозування загроз, постає питання: хто відповідає за його помилки? Якщо автоматичний комплекс ППО або програма захисту прийме неправильне рішення (наприклад, переплутає цивільний об'єкт з ворогом і заблокує роботу важливого заводу), кого карати? Знайти винного за старими законами майже неможливо. Потрібно створювати нові правила відповідальності для розробників програм, операторів та самої держави. Також світ потребує міжнародних угод, які б обмежили використання ШІ на війні.

Інформаційна безпека сьогодні перетворилася на справжню війну за мізки людей. Фальшиві відео та фото, створені штучним інтелектом (діпфейки), армії ботів та маніпуляції в соцмережах використовуються для того, щоб розхитати ситуацію всередині країни та послабити державну владу. Юристам тут важко знайти баланс: як захистити державу від брехні та ворожих інформаційних операцій, але при цьому не порушити свободу слова та право людей вільно висловлювати свою думку. Наш Закон "Про медіа" трохи наввів лад з онлайн-платформами, але реально покарати великі міжнародні соцмережі за поширення небезпечної брехні все ще дуже складно, бо вони знаходяться поза межами нашої країни.

Інша проблема — це баланс між роботою спецслужб і приватним життям людей. Зрозуміло, що для боротьби з тероризмом та шпигунами органам безпеки потрібен доступ до інтернету та переписок. Але Європейський суд з прав людини чітко каже: за цим має бути суворий контроль, щоб спецслужби не стежили за всіма підряд. На-

віть в умовах війни закони повинні чітко визначати, коли можна читати чужі переписки, які дані можна збирати і скільки часу їх дозволено зберігати, щоб держава не перетворилася на тотального контролера.

Захист країни в епоху інтернету вимагає нових, гнучких законів, які можуть швидко змінюватися. Старі правила просто не встигають за технологіями. Держава має більше співпрацювати з приватними IT-компаніями та створювати вигідні умови для розробників військових технологій. Головне завдання для юристів сьогодні — це не просто писати заборони, а створювати такі механізми, які допоможуть країні вистояти під час кібератак, захистять її незалежність і водночас збережуть права громадян на безпеку та особисте життя у цифровому світі.

Джерела

1. Статут Організації Об'єднаних Націй (1945).
2. Закон України "Про національну безпеку України" від 21.06.2018 № 2469-VIII.
3. Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" від 05.10.2017 № 2163-VIII.
4. Закон України "Про медіа" від 13.12.2022 № 2849-IX.
5. Директива (ЄС) 2022/2555 Європейського Парламенту та Ради щодо заходів для високого спільного рівня кібербезпеки в усьому Союзі (NIS 2 Directive).
6. *Schmitt M. N.* (Ed.). (2017). Tallinn Manual 2.0 on the International Law Applicable to Cyber Operations. Cambridge University Press.
7. *Ліпкан В. А.* (2020). Правове забезпечення кібербезпеки України: монографія. Київ: ФОП Ліпкан О. С.
8. *Кормич Б. А.* (2021). Суверенітет держави у кіберпросторі: міжнародно-правові та національні аспекти. *Lex Portus*. 7(4). 15–32.
9. *Radutniy O.* (2019). Artificial Intelligence as a Subject of Law and Criminal Liability. European *Political and Law Discourse*. 6(3). 25–33.
10. Reuters (2024, May 15). "AI in warfare: Global call for legal frameworks grows amid autonomous drone deployment." Reuters News.
11. The New York Times (2024, February 20). "Deepfakes and National Security: How Synthetic Media is Redrawing the Lines of Information Warfare." The New York Times.

Науковий керівник: **Р. О. Пиняга**,
доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності

М. Д. СВИСТУНОВА

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. князя Володимира Великого
ПрАТ "ВНЗ" МАУП"

МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ГАРАНТУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ

Відповідно до ст. 1 Закону України "Про національну безпеку України" № 2469-VIII, національна безпека України — захищеність державного суверенітету, терито-

ріальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загро. У міжнародно-правовій доктрині механізми гарантування безпеки розглядаються як комплексна система зобов'язань та інституційних інструментів, спрямованих на стримування агресії.

Сучасна система безпеки спирається на кілька рівнів, кожен з яких сьогодні демонструє критичну вразливість. Деградація цих механізмів призвела до того, що держава змушена покладатися переважно на власну мілітаризацію: за даними Міністерства фінансів України, видатки на сектор безпеки і оборони у 2023–2024 роках склали безпрецедентні понад 21 % ВВП, що є прямим наслідком недієздатності глобальних запобіжників агресії.

Дефіцит дієвих міжнародно-правових гарантій є одним із найпотужніших стримуючих факторів для економічного розвитку. Ігнорування агресором норм міжнародного права призвело до прямих задокументованих збитків інфраструктурі України, які станом на початок 2024 року перевищили 155 млрд доларів США. Національна економіка функціонує в умовах тотальної невизначеності: за оцінками Міністерства економіки України, іноземні інвестори стикаються з непередбачуваними ризиками знищення активів, що робить повоєнну відбудову неможливою без запровадження спеціальних міжнародних механізмів страхування воєнних ризиків та конфіскації суверенних активів РФ.

Найбільш небезпечним інституційним наслідком поточної кризи є тотальний підрив довіри до міжнародних організацій як регуляторів міждержавних відносин. Блокування Радбезу ООН державою-агресором стирає базовий принцип суверенної рівності. За даними соціологічного дослідження, рівень довіри українців до традиційних міжнародних інституцій впав до критичного мінімуму: баланс довіри до ООН та ОБСЄ є глибоко негативним, і лише близько 9 % громадян вважають діяльність цих організацій ефективною в умовах війни. Це свідчить про глибоку кризу легітимності універсальних механізмів утримання миру.

В умовах повномасштабного вторгнення слабкість міжнародного права безпосередньо впливає на перебіг бойових дій та гібридних загроз. Нездатність механізмів забезпечити повну ізоляцію агресора дозволяє йому обходити санкції: база даних НАЗК фіксує тисячі компонентів іноземного виробництва, що продовжують надходити до російського ВПК. Крім того, чинне право виявилося непідготовленим до кіберзагроз: за даними Держспецзв'язку, українська критична інфраструктура щороку зазнає понад 2–3 тисяч масштабних кібератак, організація яких часто маскується під діяльність недержавних хакерських угруповань для уникнення прямої міжнародно-правової відповідальності держави-спонсора.

Гуманітарний вимір деградації безпекових механізмів має катастрофічні наслідки. Відсутність дієвих інструментів примусу до дотримання Женевських конвенцій призвела до масових воєнних злочинів. За даними Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, зафіксовано десятки тисяч фактів незаконної депортації українських дітей, жорстокого поводження з військовополоненими та цілеспрямованого знищення цивільної інфраструктури. Наслідком стала наймасштабніша демографічна криза: за даними Міністерства соціальної політики України, в країні зареєстровано майже 5 мільйонів внутрішньо переміщених осіб, що вимагає розробки принципово нових міжнародних інструментів гуманітарного реагування.

Для подолання цієї кризи сьогодні за ініціативи України формується нова архітектура безпеки. Її проміжним інструментом стали двосторонні безпекові угоди: за інформацією Офісу Президента України, вже підписано понад два десятки таких до-

кументів із державами-партнерами, які фіксують чіткі зобов'язання щодо довгострокової підтримки. Водночас зусилля вітчизняної дипломатії спрямовані на подолання юрисдикційних обмежень Міжнародного кримінального суду шляхом створення Спеціального трибуналу щодо злочину агресії. Стратегічною метою залишається реалізація Української формули миру.

Криза міжнародно-правових механізмів завдає Україні збитків на сотні мільярдів доларів, генерує міграційні хвилі та підриває основи демократичного устрою. Глобальна безпека є взаємопов'язаною системою: безкарність агресора руйнує весь міжнародний порядок. Наявні спроби адаптації є важливими, але проміжними. Як зазначається у Стратегії національної безпеки України, єдиним дієвим механізмом, здатним де-факто гарантувати суверенітет у XXI столітті, є набуття повноправного членства в системі колективної оборони НАТО з поширенням дії статті 5 Вашингтонського договору на територію нашої держави

Джерела

1. Закон України "Про національну безпеку України" від 21.06.2018 р. № 2469-VIII (із змінами). / Стратегія національної безпеки України (Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020).
2. Трансформація системи міжнародної безпеки: виклики для України. Аналітична доповідь. *Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД)*. Київ, 2023.
3. Офіційні дані щодо виконання Державного бюджету України (видатки на сектор безпеки і оборони). *Міністерство фінансів України*.
4. Оцінка прямих збитків інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України. *Аналітичний проєкт KSE Institute "Росія заплатить"*, 2024.
5. Запровадження механізмів страхування воєнних ризиків. *Офіційні інформаційні матеріали Міністерства економіки України*, 2023–2024 рр.
6. Оцінка громадянами ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів та міжнародних організацій (соціологічне опитування). *Центр Разумкова*, 2023–2024 рр.
7. База даних компонентів іноземного виробництва у зброї РФ та перелік санкційних суб'єктів. *Портал "Війна і санкції" (НАЗК)*.
8. Аналітичний звіт щодо російських кібероперацій (Russian Cyber Tactics). *Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України (Держспецзв'язку)*, 2023.
9. Офіційні звіти та заяви щодо порушень норм міжнародного гуманітарного права. *Уповноважений Верховної Ради України з прав людини*.

Науковий керівник: **Р. О. Пиняга**,
доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності

О. О. ТИМОШЕНКО
канд. екон. наук, доцент кафедри національної безпеки
Інституту права та безпеки,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ,
https://orcid.org/0009-0001-8227-8772

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРАВ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність дослідження стратегічного управління економічною безпекою держави як умови забезпечення соціально-економічних прав людини в умовах воєнного стану зумовлена тим, що війна перетворює економічну політику з інструменту звичайного розвитку на один із ключових механізмів виживання держави, підтримання суспільної стійкості та гарантування базових прав громадян. Соціально-економічні права людини, зокрема право на працю, соціальний захист, достатній життєвий рівень, підприємницьку діяльність, житло, охорону здоров'я та доступ до необхідних послуг, безпосередньо залежать від спроможності держави підтримувати макроекономічну стабільність, бюджетну керованість, функціонування ринку праці, енергетичну стійкість, фінансову систему, виробництво, логістику та інституційну довіру. Конституція України закріплює низку соціально-економічних прав, зокрема право на працю, соціальний захист і достатній життєвий рівень, що покладає на державу обов'язок формувати такі управлінські механізми, які дозволяють забезпечувати ці права навіть в умовах кризових викликів [1].

В умовах воєнного стану економічна безпека перестає бути лише категорією макроекономічної політики й набуває безпосереднього правозахисного змісту. Руйнування підприємств, втрата робочих місць, скорочення доходів населення, вимушене переміщення громадян, зростання бюджетного навантаження, пошкодження критичної інфраструктури, ризики інфляції, порушення логістичних ланцюгів і залежність від зовнішньої допомоги впливають не лише на економічні показники, а й на реальну можливість людини користуватися своїми правами. Закон України "Про правовий режим воєнного стану" визначає воєнний стан як особливий правовий режим, що передбачає надання органам державної влади та військовому командуванню повноважень, необхідних для відвернення загроз, однак діяльність держави в таких умовах не може втрачати правову та соціальну спрямованість [2]. Саме тому стратегічне управління економічною безпекою має поєднувати оборонні потреби, бюджетну дисципліну, підтримку населення, збереження бізнесу та захист найбільш уразливих соціальних груп.

Стратегічне управління економічною безпекою держави можна розглядати як систему довгострокового планування, прогнозування, координації, ресурсного забезпечення та контролю, спрямовану на захист національних економічних інтересів і створення умов для реалізації прав людини. Його зміст не обмежується антикризовим реагуванням, оскільки передбачає визначення пріоритетів розвитку, оцінювання ризиків, формування резервів, підтримку критичних секторів, захист вну-

трішнього ринку, стимулювання зайнятості, забезпечення фінансової стабільності та інтеграцію економіки України до європейського простору. Закон України «Про національну безпеку України» визначає основи інтегрованої державної політики у сфері національної безпеки, розмежовує повноваження державних органів і формує основу для всеосяжного підходу до планування [3]. У цьому контексті економічна безпека є не ізольованою сферою, а складовою національної безпеки, яка прямо впливає на якість життя людини, рівень соціальної стабільності та здатність держави виконувати свої позитивні зобов'язання.

Правозахисний вимір економічної безпеки особливо чітко проявляється у сфері праці та зайнятості. Втрата роботи або зниження доходів унаслідок війни створює ризики бідності, соціального відчуження, вимушеної міграції та залежності від державної допомоги. Тому стратегічне управління економічною безпекою має включати політику підтримки роботодавців, стимулювання підприємницької активності, створення умов для релокації бізнесу, професійного перенавчання, розвитку малого і середнього підприємництва, відновлення виробничих потужностей та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у ринок праці. Економічна стійкість у цьому аспекті виступає гарантією не лише бюджетного наповнення, а й реалізації права людини на працю, можливості самостійно забезпечувати себе і свою родину, зберігати соціальну активність та брати участь у відновленні держави [1].

Не менш важливою є соціальна складова стратегічного управління економічною безпекою. В умовах воєнного стану держава повинна спрямовувати ресурси на оборону, однак водночас не може відмовитися від виконання соціальних функцій щодо пенсіонерів, людей з інвалідністю, дітей, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, родин загиблих військовослужбовців, безробітних та інших вразливих категорій. Тут економічна безпека проявляється через здатність бюджету фінансувати соціальні виплати, підтримувати систему охорони здоров'я, освіту, житлові програми, гуманітарну допомогу та місцеві громади. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року визначає серед національних інтересів сталий розвиток національної економіки, інтеграцію до європейського економічного простору та розвиток взаємовигідного економічного співробітництва [4]. Ці орієнтири важливі не лише для макроекономіки, а й для людини, оскільки без сталого економічного розвитку неможливо забезпечити стабільну соціальну політику.

Важливим напрямом є захист підприємництва та економічної свободи. Підприємства в умовах воєнного стану забезпечують робочі місця, податкові надходження, виробництво, логістику, експортний потенціал і підтримку громад. Їхня діяльність має прямий вплив на соціально-економічні права працівників, споживачів, місцевих громад і держави загалом. Тому стратегічне управління економічною безпекою має передбачати створення передбачуваного регуляторного середовища, захист права власності, підтримку критично важливих виробництв, стимулювання інвестицій, спрощення доступу до фінансування та відновлення зруйнованих активів. Водночас держава повинна забезпечити, щоб підтримка бізнесу не суперечила принципам соціальної справедливості, прозорості та рівності доступу до державних ресурсів [3].

Європейська інтеграція є важливою стратегічною рамкою економічної безпеки України. Вона передбачає не лише адаптацію законодавства до стандартів Європейського Союзу, а й поступове утвердження більш прозорих, конкурентних, соціально орієнтованих і правових механізмів економічного управління. Для забезпечення соціально-економічних прав людини це має принципове значення, оскільки європейський вектор передбачає посилення інституційної спроможності держави, верховенства права, захисту власності, конкуренції, стандартів праці, соціальної політики,

регіонального розвитку та антикорупційних механізмів [4]. У такому контексті стратегічне управління економічною безпекою має не лише реагувати на воєнні загрози, а й формувати основу для післявоєнного відновлення, повернення громадян, залучення інвестицій, модернізації промисловості та зменшення соціально-економічної вразливості населення.

Джерела

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19
3. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року "Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року" : Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. *База даних "Законодавство України". Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/347/2021

В. О. ВЕКЛИЧ

д-р юрид. наук, доц.,
ННІ права та безпеки МАУП

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЩОДО РЕФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

Проблема реформування Національної поліції України за сучасних умов набуває особливої ваги не лише через розширення спектру загроз через зовнішню агресію та окремі прояви колабораціонізму з країною-агресором, але також у зв'язку з безпосередньою потребою щодо витворення безпекового середовища для підтримання і розвитку позитивних соціальних відносин, які узгоджуються та взаємно підтримуються з правовою системою. Так, спектр супровідних ризиків набуває особливої ваги також у зв'язку з актуальною взаємозалежністю економічних відносин, правових відносин, а також відносин у сфері забезпечення безпеки. Історично ці різновиди соціальних відносин у їх взаємозв'язку спричиняли причинно-наслідкові реакції, за яких розвиток у одній сфері був умовою щодо розвитку в супровідних, що особливо яскраво виявилося як на прикладі давньоримської держави, так і у контексті деяких сучасних високотехнологічних держав з високим рівнем соціальної відповідальності на зразок країн Скандинавії. Разом з цим процеси деградації щодо одного з різновидів вказаних відносин мали наслідком спричинення причинно-наслідкових зв'язків, які призводили до поширення деструктивних тенденцій щодо дотичних сфер, а у підсумку, — до дисбалансів у механізмі держави, а з урахуванням їх масштабування у перспективі кількох десятиліть, — до втрати спроможності держави щодо забезпе-

чення безпеки у внутрішній та зовнішній сферах, нівелювання економічного потенціалу із супровідною деградацією ресурсного потенціалу та до подальшої дезінтеграції та повної або часткової втрати суверенітету.

Так, класичним інструментом підтримання і збереження сприятливого для держави і громадян середовища є правова система з урахуванням широкого спектру її проявів. Зокрема, тут можна виділити такі її аксіоматичні елементи як правова свідомість, правова культура, правові цінності та правові пріоритети. Україна та наші держави-партнери вже мають наочний приклад криміналізації державного утворення з цілковитою інтеграцією механізму держави і місцевого криміналітету у вигляді держави-агресора. Так, наочним є прецедент щодо дезінтеграції і цілковитої нейтралізації правової системи, що мало наслідком поширення кримінальних відносин, які у підсумку вплинули на пріоритети політичного керівництва держави-агресора коли задля підтримання та збереження впливу в соціальному середовищі актуалізується право сили, а за умови цілковитої відсутності фаховості й компетентності приклади жорстокості всередині держави і на міжнародному рівні є наочною підставою для збереження при владі некомпетентного політичного керівництва.

Таким чином, збереження та підтримка безпекового середовища України з актуалізацією правових цінностей, відносин, пріоритетів та інших необхідних елементів, є умовою підтримки, збереження і подальшого витворення (модернізації) середовища, яке є необхідним для існування й розвитку держави і суспільства у їх взаємозв'язку. При цьому Національна поліція України є одним з основних органів, які існують у безпековій сфері та можуть бути використаними з метою підтримання правової системи.

У контексті цього дослідження ми пріоритетно послуговуємося термінологією, яку закріплено у Законі України "Про Національну поліцію" [1], але під реформуванням цієї інституції розуміємо процеси і заходи, які мають на меті підвищення ефективності діяльності у сфері внутрішніх справ України, які спрямовані на збереження, підтримку і розвиток правової системи з комплексним забезпеченням і захистом прав та свобод людини і громадянина, а також на витворення безпекового середовища, яке є необхідним для підтримки економічних відносин та супровідного розвитку держави, суспільства і окремих громадян. Разом з цим є показовими прояви деструктивних відносин і тенденцій, які є актуалізованими у середовищі внутрішніх справ України і за умови відсутності контрзаходів можуть призвести до нейтралізації правової системи України з подальшою дезінтеграцією державного утворення прикладом чого є асоціальні проявив у діяльності Національної поліції України [2; 3].Ключовим аспектом у цьому випадку є підміна правових цінностей і пріоритетів у якості елементу психологічного ядра посадових осіб (які є основою для актуалізації спонукальних мотивів, індивідуальної мотивації й подальшої діяльності) так званими матеріальними цінностями з подальшим локальним масштабуванням деструктивних асоціальних відносин. Ця базова тенденція потребує спеціальної локалізації з супровідною нейтралізацією.

З урахуванням системних зв'язків є актуальними міркування, які С. В. Хоркавий навів щодо діяльності правоохоронної сфери: "... сучасні виклики і загрози, насамперед гібридні, зумовлені впливом комплексу соціально-демографічних, економічних, політичних, правових, психологічних і технологічних факторів, вимагають системного реагування, адекватної трансформації сектору національної безпеки, зокрема органів системи Міністерства внутрішніх справ, а саме — Національної поліції України, як невід'ємної її частини через розроблення і прийняття Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2040 року з подальшим

затвердженням плану заходів з реалізації Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2040 року" [4, с. 673].

Так, практична діяльність, яка реалізується у контексті заходів щодо модернізації Національної поліції України актуалізується не лише у системних заходах, але також у контексті індивідуального засвоєння правових цінностей і пріоритетів окремими фахівцями (у якості елементів психологічного ядра особи), що у підсумку виражається через їх діяльність на практиці. Наприклад, М.О. Юнацький окреслив такі узагальнення: "оновлення базується на гнучкому реагуванні на виклики, міжвідомчій координації та адаптації міжнародного досвіду, хоча особлива увага приділяється не лише фізичній та тактичній підготовці, але й морально-психологічній стійкості та правовій грамотності правоохоронців, що є запорукою ефективної діяльності поліції в умовах сучасної гібридної війни" [5, с. 57]. Разом з цим слід виділити, що саме цінності та інші пріоритетні елементи психологічного ядра особи мають безпосередній вплив на її мотиви, мотивацію та практичну діяльність. Й саме у цьому контексті має відбуватися взаємопроникнення та інтеграція діяльності Національної поліції України і правової системи.

Так, реформування Національної поліції України з точки зору поточних викликів і загроз є одним із нагальних заходів та перебуває у взаємозв'язку з проблемами щодо збереження правової системи, безпекового середовища, сприятливих для розвитку економічних відносин, а також забезпечення існування держави. В.В. Заросило зазначив: "Головною метою всіх масових заходів є вирішення певних проблем, які ставлять перед собою їх організатори, а з іншого боку, є необхідність розгляду питання щодо забезпечення правопорядку під час їх проведення" [6, с. 122]. Це є актуальним і у контексті реформування за поточного дослідження. Також можна погодитися з тезою авторів публікації "Актуальні проблеми реалізації та захисту цивільних прав осіб, постраждалих від збройної агресії в умовах війни": "Будь-яке втручання держави у приватно-правову сферу повинно бути мінімально необхідним і спрямованим на захист загального блага, а не на досягнення ситуативних інтересів владних суб'єктів" [7, с. 57].

Отже, реформування Національної поліції України має здійснюватися за умови чіткого визначення залучених суб'єктів (коли актуалізується поєднання зусиль органів державної влади і структур громадянського суспільства), об'єктів (структура і підрозділи Національної поліції України з урахуванням їх особливостей і потенційних девіацій), застосовані технології, засоби та інструменти (у якості елементів об'єктивної сторони), а також супровідні мотиви, мотивація, цілі та пріоритети (які є елементами суб'єктивної сторони і можу інколи мати латентний характер). Зокрема, у контексті наведеного необхідно виділити підсумкову ідеальну модель діяльності органів Національної поліції, яка б забезпечувала визначені цілі з урахуванням похідних від них завдань. Разом з цим має бути передбачено заходи щодо активної чи пасивної протидії з боку третіх сторін (наприклад, дискредитація, інформаційно-психологічні операції тощо), шантаж та диверсії проти осіб, котрих залучено до заходів щодо модернізації, а також безпосередньо щодо окремих представників цієї інституції, що зумовлює потребу в комплексному реагуванні із залученням інших структур і служб України та вимагає розробки спеціальних методик і процедур. Усе окреслене має поєднуватися із заходами щодо збереження і поновлення кадрового потенціалу органів Національної поліції та стимулювання індивідуального, правового та фахового розвитку із супровідними елементами рекреації (що комплексно перебуває у взаємозв'язку). Таким чином чітке розуміння фактичних поточних обставин і визначених цілей та завдань є визначальним при розробці заходів, які мають бути реалізованими на практиці.

Джерела

1. Про Національну поліцію: Закон України від 2 липня 2015 року № 580-VIII. URL: https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text (дата звернення: 08.05.2026).
2. Поліція оголосила "комплексні перевірки" в областях, де затримані високопосадовці. *Радіо Свобода*. 21 травня. 2026.URL: https://www.radiosvoboda.org/a/33761747.html (дата звернення: 21.05.2026).
3. СБУ повідомила про викриття "злочинної діяльності керівників обласних підрозділів поліції". *Радіо Свобода*. 2026. 20 травня. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/news-sbu-zatrymannja-kerivnykiv-oblasnyh-pidrozdiliv-policiji/33760881.html (дата звернення: 21.05.2026).
4. *Хоркавий С. В.* Реформування органів Національної поліції України в умовах євроінтеграції. *Держава та регіони. Серія "Право"*. 2024. № 2 (84). С. 51–56.
5. *Юнацький М. О.* Професійна підготовка Національної поліції України в умовах воєнного стану: національні реформи та європейські орієнтири. Актуальні питання підготовки фахівців для сектору безпеки і оборони в умовах війни : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 17 квітня 2025 року). Кропивницький : ДонДУВС, 2025. С. 670–674.
6. *Заросило В. В.* Теорія масових заходів та їх вплив на громадську безпеку. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки*. 2014. Вип. 3 (42). С. 122–126.
7. *Чорнолуцький Р., Зубрицький М., Муравйова І., Часовников Д. Вацюк В.* Актуальні проблеми реалізації та захисту цивільних прав осіб, постраждалих від збройної агресії в умовах війни. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки*. 2025. Вип. 4 (76). С. 54–58.

В. А. ЛЮБЕНКО
група ІБ-9-24-Б1КБ (4.0д),
ННІ права та безпеки МАУП

ПРОБЛЕМИ ЩОДО РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Розвиток інформаційного суспільства і цифровізація є важливими умовами сучасного життя. Усе більше послуг, документів, фінансових операцій і комунікацій переходять у цифрову форму. Це спрощує діяльність держави, бізнесу і громадян, але одночасно створює нові ризики. Чим активніше суспільство користується інформаційними технологіями, тим більше можливостей з'являється для кіберзлочинців. Саме тому питання кібербезпеки прямо пов'язане з розвитком держави. Це закріплено в Законі України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" від 05.10.2017 № 2163-VIII [1].

Кіберзлочинність розглядається як сукупність злочинів, що вчиняються у віртуальному просторі за допомогою комп'ютерних систем, мереж або проти них. Це означає, що комп'ютерна техніка може бути і засобом вчинення злочину, і його об'єктом. Таке розуміння добре показує, що цифровізація не тільки дає нові можливості, а й розширює простір для злочинної діяльності. До найбільш поширених кіберзлочинів належать несанкціоноване втручання в роботу систем, поширення шкідливих про-

грам, незаконні дії з інформацією, шахрайство, фішинг і викрадення даних. У чинному Кримінальному кодексі України ці діяння пов'язані насамперед зі статтями 361, 361-1, 361-2, 362, 363, 363-1 КК України [2].

Однією з головних проблем є відсутність достатньо дієвої превенції, тобто попередження кіберзлочинів. Також, що кіберзлочинність має високий рівень латентності, тобто значна частина таких правопорушень не потрапляє в офіційну статистику. Причинами цього є складність виявлення таких злочинів, низький рівень технічного забезпечення, недостатня підготовка працівників правоохоронних органів, недовіра потерпілих до можливості реального захисту та небажання окремих компаній повідомляти про інциденти через репутаційні ризики. Це означає, що проблема полягає не лише у самих злочинах, а й у слабкому механізмі їх раннього попередження. Тому для ефективної превенції потрібні постійне навчання населення цифровій грамотності, розвиток кібергігієни, інформування про шахрайські схеми та швидка взаємодія між державою, банками, провайдерами і правоохоронними органами.

Про складність проблеми свідчать і сучасні офіційні дані. У звіті Департаменту кіберполіції, оприлюдненому 31.01.2025 за підсумками 2024 року, зазначено, що зареєстровано близько 2,5 тис. кіберзлочинів, а злочинна діяльність дедалі більше переходить у цифрове середовище [3]. Це підтверджує, що цифровізація розвивається швидко, але система профілактики і реагування не завжди встигає за новими викликами.

Ще однією великою проблемою є удосконалення практики розслідування кіберзлочинів. У таких справах доказами часто виступають не звичайні речі чи документи, а цифрові сліди: листування, файли, логи, дані з телефонів, серверів, хмарних сервісів. Такі докази легко змінити або знищити, тому потрібні спеціальні знання і правильна процедура їх фіксації. Саме тому важливе значення має розвиток цифрової криміналістики. У Кримінальному процесуальному кодексі України вже є норми, які дозволяють працювати з електронними даними: ст. 84 визначає поняття доказів, ст. 99 дозволяє використовувати комп'ютерні дані як документи, ст. 159 передбачає доступ до електронних систем шляхом копіювання інформації, ст. 168 регулює вилучення електронних систем, а ст. 237 дозволяє огляд комп'ютерних даних [4]. Особливо важливими стали зміни, внесені Законом № 2137-IX від 15.03.2022, які уточнили порядок роботи з цифровою інформацією [5].

Також сучасні міжнародно-правові акти і документи щодо досліджуваної проблематики дозволяють відзначити, що розслідування кіберзлочинів неможливе без міжнародного співробітництва. Там згадуються важливі етапи міжнародної протидії таким злочинам: Рекомендація Ради Європи № R(89)9 від 13.09.1989 [6], рішення VIII Конгресу ООН 1990 року [7], резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 14.12.1990 [8], конференція Інтерполу в Ліоні 1995 року [9], "Десять принципів боротьби з високотехнологічними злочинами" [10], прийняті у Вашингтоні у 1997 році, а також Конвенція про кіберзлочинність [11], прийнята 23.11.2001 у Будапешті. Для України це особливо важливо, оскільки наша держава ратифікувала Конвенцію Законом від 07.09.2005 № 2824-IV [12], а чинності для України вона набула 01.07.2006.

Суттєвим є те, що застосування виключно технічних засобів захисту не забезпечує належного рівня протидії кіберзлочинності. За відсутності спеціальної діяльності щодо удосконалення законодавчої бази, підготовки кваліфікованих спеціалістів, ефективної міжвідомчої координації та формування комплексної державної стратегії, рівень кіберзагроз і надалі зростатиме. У цьому дослідженні ми також маємо закцентувати увагу на діяльності спеціалізованих інституцій, зокрема CERT-UA, створеної 2007 року, а також на міжнародних механізмах співробітництва у сфері

реагування на кіберінциденти. Це свідчить про те, що результативне розслідування кіберзлочинів можливе лише за умови функціонування комплексної системи, яка поєднує сучасні технологічні засоби, професійну підготовку кадрів, міжнародну взаємодію та чітке нормативно-правове регулювання.

Отже, розвиток інформаційного суспільства і цифровізація мають для України велике значення, але водночас посилюють проблему кіберзлочинності. Основними проблемами лишаються висока латентність кіберзлочинів, слабка превенція, складність збирання цифрових доказів, недостатня підготовка кадрів, потреба у розвитку цифрової криміналістики та необхідність подальшого удосконалення законодавства. Тому держава повинна не лише реагувати на вже вчинені кіберзлочини, а й діяти на випередження: зміцнювати міжнародне співробітництво та оновлювати правову базу відповідно до нових цифрових викликів.

Для вирішення окреслених проблем необхідно поєднати організаційні, технічні та правові заходи. Насамперед слід посилити превенцію щодо кіберзлочинів шляхом підвищення цифрової грамотності населення, проведення постійних інформаційних кампаній та навчання правилам безпечної поведінки в Інтернеті. Важливим напрямом є також удосконалення практики розслідування кіберзлочинів через розвиток цифрової криміналістики, створення сучасних лабораторій, технічне оснащення правоохоронних органів та підготовку фахівців, здатних правильно працювати з електронними доказами. Окрему увагу потрібно приділити удосконаленню законодавства з урахуванням нових викликів, щоб воно чітко регулювало порядок збирання, збереження і використання цифрових доказів, а також відповідало сучасним формам кіберзлочинності. Крім того, важливим є посилення міжнародного співробітництва, оскільки значна частина кіберзлочинів має транскордонний характер і потребує швидкого обміну інформацією між державами. Не менш нагальним є покращення координації між державними органами, банківськими установами, провайдерами та спеціалізованими службами реагування, що дасть змогу швидше виявляти загрози, запобігати їм і підвищувати загальний рівень кібербезпеки.

Джерела

1. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05 жовтня 2017 р. № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2163-19#Text (дата звернення: 10.05.2026).
2. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05 квітня 2001 р. № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2341-14#Text (дата звернення: 10.05.2026).
3. Звіт про діяльність Департаменту кіберполіції Національної поліції України у 2024 році. Кіберполіція України. 2025. 31 січня. URL: https://cyberpolice.gov.ua/news/zvitpro-diyalnist-departamentu-kiberpolicziyi-naczionalnoyi-policziyi-ukrayiny-u--roczi-7074/ (дата звернення: 10.05.2026).
4. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 4651-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4651-17#Text (дата звернення: 10.05.2026).
5. Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України та Закону України "Про електронні комунікації" щодо підвищення ефективності досудового розслідування "за гарячими слідами" та протидії кібератакам : Закон України від 15 березня 2022 р. № 2137-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2137-20#Text (дата звернення: 10.05.2026).
6. Recommendation No. R (89) 9 of the Committee of Ministers to Member States on Computer-Related Crime : Recommendation adopted by the Committee of Ministers of the Council of Europe on 13 Sept. 1989. URL: https://rm.coe.int/16804bc7f4 (access date: 10.05.2026).

7. Eighth United Nations Congress on the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders : Havana, Cuba, 27 August – 7 September 1990. URL: https://www.unodc.org/unodc/en/congress/index.html (access date: 10.05.2026).
8. Основні принципи поводження з ув'язненими: Резолюція Генеральної Асамблеї ООН 45/111 від 14 грудня 1990 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_230#Text (дата звернення: 10.05.2026).
9. International Conference on Computer Crime : Lyon, France. 1995. URL: https://www.interpol.int (access date: 10.05.2026).
10. Principles to combat high-tech crime: Communique annex. URL: http://www.irational.org/APD/CCIPS/principles.htm (access date: 10.05.2026).
11. Конвенція про кіберзлочинність : міжнародний документ від 23 листопада 2001 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/994_575#Text (дата звернення: 10.05.2026).
12. Про ратифікацію Конвенції про кіберзлочинність : Закон України від 07 вересня. 2005 р. № 2824-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2824-15#Text (дата звернення: 10.05.2026).

Науковий керівник: **В. О. Веклич**,
д-р юрид. наук, доц.

Д. В. ШАРІНСЬКИЙ

заступник директора департаменту – начальник відділу фінансових розслідувань Центрального регіону Департаменту регіональних фінансових розслідувань Державної служби фінансового моніторингу України

СИСТЕМНІ РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ "ДРОП-АКАУНТІВ" ДЛЯ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ ДОХОДІВ, ОДЕРЖАНИХ ЗЛОЧИННИМ ШЛЯХОМ: АНАЛІЗ МАСШТАБІВ ТА МЕХАНІЗМІВ

В умовах повномасштабної збройної агресії та правового режиму воєнного стану проблема протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом в Україні набуває стратегічного значення, оскільки впливає на фінансову стабільність України. Саме тому забезпечення ефективної системи фінансового моніторингу, своєчасне виявлення підозрілих операцій та посилення механізмів фінансових розслідувань є не просто технічним завданням, а важливою складовою економічної та національної безпеки держави.

Відтак, дослідження трансформації фінансових потоків, механізмів приховування активів та способів їх інтеграції у легальний обіг створює підґрунтя для своєчасного виявлення загроз фінансово-економічній безпеці держави [1, с. 87].

Легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, полягає в наданні активам, одержаним з порушенням встановленого порядку національним та міжнародним законодавством, вигляду легального в результаті вчинення проміжних (технологічних) цивільно-правових угод, фінансових, банківських операцій, купівлі-продажу цінних паперів, дорогоцінних металів тощо [2, с. 19].

У 2024–2025 роках Державною службою фінансового моніторингу України встановлено активне використання гібридних схем фінансування тероризму, що поєднують традиційні та цифрові канали. Ключовими механізмами фінансування є: крип-

товалюта, готівка, банківські інструменти — рахунки на підставних осіб ("дропів"), фіктивні компанії, офшори. Крім того, фінансування терористичної діяльності часто маскується під легальну активність: використовуються псевдоблагодійні фонди, волонтерські та гуманітарні проєкти, а також бізнес-структури, які створюють фасад легальності.

У сучасних умовах цифровізації фінансових послуг одним із найбільш поширених інструментів легалізації (відмивання) злочинних доходів стали дроп-акаунти (drop accounts). Цей феномен становить системну загрозу виведенню грошових коштів із реального сектору національної економіки держави.

Механізм "дропування" полягає в наступному: особа, яка є клієнтом банківської установи надає власну банківську картку, яка емітована до рахунку, у користування третім особам, які в подальшому проводять фінансові операції, що мають характерні ознаки транзитності та схемності. В подальшому, грошові кошти знімаються готівкою, або перераховуються на інші рахунки осіб, які приймають участь у злочинній схемі. Таким чином, особа, яка виступає організатором протиправного механізму, надає вказівки щодо подальшого спрямування грошових коштів, однак при цьому, також отримує обумовлений відсоток. "Дроп" отримує невелику винагороду (зазвичай 5–15 % від суми), а основний організатор залишається в тіні.

Така схема дозволяє роздробити великі суми злочинних коштів, зробити їх "розчиненими" у масі легальних транзакцій і ускладнити відстеження першоджерела.

Зловмисники активно залучають соціально вразливі категорії населення — студентів, пенсіонерів, осіб із низьким рівнем доходів або тих, хто перебуває у складних життєвих обставинах з метою маскування кінцевих бенефіціарів фінансових потоків.

Основні тенденції легалізації (відмивання) злочинних доходів за допомогою "дропів":

- ***фізичні особи-підприємці (ФОП) в ролі "дропів"*** — тобто підставних суб'єктів для зарахування коштів, конвертації або транзитування коштів, що походять від незаконної діяльності;
- ***дроблення операцій*** — щоб не перевищувати встановлені ліміти, злочинці проводять велику кількість дрібних переказів через різних "дропів";
- ***імітація законної фінансової діяльності під звичайну діяльність*** — операції виглядають легальними та не викликають автоматичних спрацювань систем моніторингу;
- ***широке застосування підставних осіб (дропів)*** – дозволяє злочинцям розшаровувати незаконні доходи, ускладнюючи їхнє відстеження.

Державною службою фінансового моніторингу України у період з серпня по грудень 2025 року досліджувалися фінансові операції по більш ніж 29 000 рахунків, проведених за участю 80 276 фізичних осіб. Зокрема, проведені фінансові операції пов'язані із вчиненням дій спрямованих на легалізацію (відмивання) доходів отриманих, попередньо, злочинним шляхом. Держфінмоніторингом під час проведення аналітичного дослідження великої кількості фінансових потоків встановлено, що грошові кошти на загальну суму 30,81 млрд грн використано як інструментарій у легалізації злочинних схем.

У період правового режиму воєнного стану для фінансової системи країни особливо гостро постає проблематика відстеження грошових коштів, попередньо отриманих злочинним шляхом. Використання цифрових фінансових інструментів, електронних платіжних систем, криптовалют та інших інноваційних фінансових технологій, значно ускладнюють процес відстеження руху коштів і контролю за їх законністю. Злочинці все частіше застосовують складні фінансові потоки для маску-

вання своєї діяльності. Також, зростає технологічна складність злочинних схем, що проявляється у широкому використанні штучного інтелекту, ботоферм, фішингових атак, фейкових онлайн-платформ та мереж "дропів". Так, типологічні дослідження Державної служби фінансового моніторингу України показують, що криптовалютні транзакції й операції через DeFi платформи залишаються одним із основних каналів ризику фінансування тероризму та легалізації надходжень у період військової агресії [3]. Таким чином, механізм подолання системи "дропування" повинен виступати випереджувальним елементом фінансового моніторингу.

Держфінмоніторингом відповідно до покладених завдань та повноважень у фінансовій системі моніторингу, впроваджується механізм акумулювання та систематизації інформації, попередньо отриманої від суб'єктів первинного фінансового моніторингу, з метою фіксування осіб, які можуть бути причетні до вчинення протиправних дій, які спрямовані на легалізацію грошових коштів. Держфінмоніторинг за допомогою централізованого механізму класифікації клієнтів-осіб продовжує боротьбу з особами — "дропами", які є фінансовим тягарем у фінансовій системі нашої держави. Водночас, ефективна протидія легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом вимагає не лише посилення фінансового моніторингу, але й превентивної роботи: підвищення фінансової грамотності населення та швидкого реагування банків на підозрілу активність.

Джерела

1. *Шевців Л. Ю.* Проблеми фінансових розслідувань у протидії легалізації доходів одержаних злочинним шляхом. *6th International Scientific and Practical Conference "Current Issues and Prospects for the Development of Scientific Research"*. 2022. № 129. С. 82–91. URL: https://www.researchgate.net/publication/364895652_Problemi_finansovih_rozsliduvan_u_protidii_legalizacii_dohodiv_oderzanih_zlocinnim_slahom (дата звернення: 15.05.2026).
2. *Халін О. В.* Розслідування легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом: монографія. Херсон : Вид. дім "Гельветика", 2018. 244 с.
3. Strengthening the national system in Ukraine to address current and emerging money laundering threats. URL: https://www.unodc.org/poukr/en/webstory_aml_support-sfms_2023-2024.html (дата звернення: 18.05.2026).

В. О. ВАЦЮК

канд. юрид. наук, доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності Навчально-наукового інституту права та безпеки Міжрегіональної Академії управління персоналом

ТАКТИКО-СПЕЦІАЛЬНА ТА ВОГНЕВА ПІДГОТОВКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті розглядається роль тактико-спеціальної та вогневої підготовки у забезпеченні національної безпеки держави в умовах сучасних трансформаційних процесів. Проаналізовано вплив гібридних загроз, цифровізації, зміни характеру воєнних конфліктів та необхідність модернізації системи професійної підготовки персоналу

сектору безпеки і оборони. Обґрунтовано важливість інтеграції інноваційних технологій, практикоорієнтованого навчання та міжвідомчої взаємодії у формуванні ефективної системи підготовки.

Ключові слова: національна безпека, тактико-спеціальна підготовка, вогнева підготовка, сектор безпеки і оборони, гібридні загрози, професійна підготовка, трансформація.

Сучасний етап розвитку України характеризується складними безпековими викликами, пов'язаними з повномасштабною збройною агресією, поширенням гібридних загроз, активізацією терористичних ризиків, кіберзагроз та інформаційно-психологічного впливу. У таких умовах особливого значення набуває якісна підготовка особового складу сектору безпеки і оборони, здатного ефективно діяти в умовах високої невизначеності, швидкої зміни оперативної обстановки та інтенсивного бойового навантаження.

Тактико-спеціальна та вогнева підготовка є ключовими складовими професійної компетентності військовослужбовців, працівників правоохоронних органів та інших суб'єктів забезпечення національної безпеки. Саме від рівня сформованості практичних навичок залежить ефективність виконання службово-бойових завдань, збереження життя особового складу та цивільного населення.

Трансформація безпекового середовища супроводжується зміною форм і методів ведення бойових дій.

Сучасні конфлікти характеризуються:

1. високою мобільністю;
2. використанням безпілотних систем;
3. інтеграцією інформаційних та кібероперацій;
4. веденням бойових дій у міській забудові;
5. застосуванням високоточної зброї;
6. активним використанням психологічного впливу.

У зв'язку з цим традиційні підходи до професійної підготовки потребують суттєвого оновлення. Особлива увага повинна приділятися розвитку адаптивності, стресостійкості, навичок швидкого прийняття рішень та ефективної взаємодії в умовах бойового середовища.

Тактико-спеціальна підготовка має бути орієнтована не лише на відпрацювання алгоритмів дій, а й на формування здатності діяти в нестандартних ситуаціях. Водночас вогнева підготовка повинна враховувати реалії сучасного бою, включаючи ведення вогню в умовах обмеженої видимості, під впливом стресових факторів та при швидкій зміні тактичної обстановки.

Тактико-спеціальна підготовка є комплексною системою формування професійних умінь та навичок, необхідних для виконання оперативно-службових і бойових завдань. Її основною метою є підготовка фахівців до ефективних дій у різних умовах обстановки.

Серед **основних завдань тактико-спеціальної підготовки** слід виділити:

1. формування навичок індивідуальних та групових дій;
2. відпрацювання алгоритмів реагування на кризові ситуації;
3. підготовку до дій у міських умовах;
4. забезпечення міжвідомчої взаємодії;
5. розвиток психологічної готовності до екстремальних ситуацій;
6. удосконалення навичок управління та координації.

Особливого значення набуває використання сучасних тренажерних комплексів, симуляційних технологій та моделювання бойових ситуацій. Такі підходи дозво-

ляють максимально наблизити навчальний процес до реальних умов та підвищити ефективність підготовки.

Вогнева підготовка є невід'ємною складовою професійної діяльності військовослужбовців і правоохоронців. Вона забезпечує формування стійких практичних навичок володіння зброєю, дотримання заходів безпеки та ефективного застосування вогневих засобів у різних умовах.

Сучасна система вогневої підготовки повинна включати:

1. навчання швидкісній та інтуїтивній стрільбі;
2. ведення вогню в русі;
3. стрільбу в умовах обмеженого часу;
4. дії в умовах психологічного навантаження;
5. застосування сучасних оптичних та електронних прицільних засобів;
6. інтеграцію тактичної медицини та елементів виживання.

Важливою складовою є формування культури безпечного поводження зі зброєю дотримання заходів безпеки та правової відповідальності за її застосування та використання. У сучасних умовах вогнева підготовка повинна бути комплексною та поєднувати тактичний, технічний, психологічний і правовий компоненти.

Трансформація системи національної безпеки потребує впровадження інноваційних підходів до навчання та професійної підготовки. Серед перспективних напрямів можна виокремити:

1. **Використання цифрових технологій** — VR- та AR-тренажерів, інтерактивних симуляторів, систем аналізу дій особового складу.
2. **Комплексний міждисциплінарний підхід** — поєднання тактичної, психологічної, медичної та інформаційної підготовки.
3. **Адаптація до стандартів НАТО** — впровадження сучасних методик навчання та принципів управління.
4. **Практикоорієнтоване навчання** — максимальне наближення тренувань до реальних умов бойової діяльності.
5. **Безперервність професійного розвитку** — систематичне підвищення кваліфікації та оновлення навичок відповідно до сучасних викликів.

Висновок

Таким чином, тактико-спеціальна та вогнева підготовка є важливими складовими забезпечення національної безпеки держави в умовах сучасних трансформаційних процесів. Ефективність функціонування сектору безпеки і оборони значною мірою залежить від рівня професійної готовності особового складу, здатності діяти в умовах сучасних, раптово виникших загроз та швидко адаптуватися до змін тактичної та оперативної обстановки.

Сучасні виклики вимагають модернізації системи підготовки, впровадження інноваційних технологій, посилення практичної складової навчання та розвитку взаємодії між різними підрозділами. Формування високого рівня тактичної та вогневої здатності, компетентності є необхідною умовою забезпечення безпеки та стійкості держави, захисту її суверенітету та досягнення очікуваної безпеки громадян.

Джерела

1. Закон України "Про національну безпеку України". 21 черв. 2018 р. *Верховна Рада України*; Закон від 21.06.2018 № 2469-VIII (ред. станом на 24.01.2026).
2. Воєнна доктрина України; в ред. Указу Президента України від 8 червня 2012 року № 390/2012.

3. *Лисенко С.* Методологія форсайту для визначення напрямків вдосконалення стратегічного управління національною безпекою. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2023. № 38. С. 280–284. DOI https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-дд2023.38.50
4. *Лисенко С.* Розрахунок стратегічних принципів державного управління національною безпекою України. *Держава та регіони. Серія "Публічне управління і адміністрування".* 2024. № 1. С. 201–203. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/30
5. Сучасні тенденції розвитку сектору безпеки і оборони України: монографія / за ред. О. В. Литвиненка. Київ, 2023.
6. *Грищенко В. О.* Вогнева підготовка працівників сектору безпеки. Київ, 2022.

К. Л. КАРАЩУК

д-р філос. в галузі права, доцент кафедри агроекономіки та менеджменту економіко-технологічного факультету Київського аграрного університету Національної академії аграрних наук України
orsid: 0009-0008-6445-5836

ЕФЕКТИВІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ У ЗЕМЕЛЬНИХ СПОРАХ

Розглядаючи та аналізуючи ефективність застосування медіації як альтернативного способу вирішення земельних спорів., розглянемо правову природу медіації, її функціональні переваги та обмеження у контексті земельно-правових відносин. Особливу увагу приділемо практиці впровадження медіації в Україні, а також перспективам її інституціоналізації в умовах реформування земельного законодавства.

Земельні спори є однією з найбільш складних категорій правових конфліктів, що обумовлено багатокомпонентністю земельних правовідносин, їх економічною значущістю та соціальною чутливістю. Традиційні судові механізми часто виявляються недостатньо ефективними через тривалість розгляду, значні фінансові витрати та формалізований характер процедур. У цьому контексті актуалізується потреба у впровадженні альтернативних способів вирішення спорів, зокрема медіації.

Проблематика медіації як інституту альтернативного вирішення спорів досліджувалася як у вітчизняній, так і в зарубіжній правовій науці. Водночас питання її застосування саме у сфері земельних правовідносин залишається недостатньо розробленим, що зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення.

Медіація визначається як добровільний, конфіденційний та структурований процес, у межах якого сторони конфлікту за допомогою нейтрального посередника (медіатора) прагнуть досягти взаємоприйнятного рішення. Її сутність полягає у відновленні комунікації між сторонами та формуванні умов для консенсусу.

У зарубіжних правових системах медіація давно є усталеним інструментом врегулювання земельних конфліктів. Зокрема, в країнах Європейського Союзу медіація інтегрована у систему цивільного судочинства як обов'язкова або факультативна стадія досудового врегулювання спорів.

Наприклад, у Німеччині та Нідерландах значна частина земельних спорів вирішується шляхом медіації ще до звернення до суду. Це сприяє не лише зниженню на-

вантаження на судову систему, але й формуванню культури діалогу між суб'єктами правовідносин.

Для України важливим є врахування такого досвіду з метою адаптації найкращих практик до національної правової системи.

Особливість земельних спорів полягає у їх комплексному характері, що вимагає від медіатора не лише навичок комунікації, а й базових знань у сфері земельного права, кадастрової системи, оцінки землі та містобудування.

Медіатор виконує такі ключові функції:

- організація переговорного процесу;
- нейтралізація конфліктної напруги;
- виявлення справжніх інтересів сторін (які часто відрізняються від заявлених позицій);
- сприяння формуванню взаємовигідних варіантів рішення.

Таким чином, професійна підготовка медіаторів є одним із визначальних чинників ефективності процедури.

Але не всі земельні спори однаково придатні для вирішення шляхом медіації. Найбільш ефективною вона є у таких категоріях:

- спори щодо меж земельних ділянок;
- конфлікти між орендодавцями та орендарями;
- спори між співвласниками земельних ділянок;
- сусідські спори щодо користування землею;
- конфлікти щодо сервітутів та обмежень у використанні земель.

Менш ефективною медіація може бути у спорах, де присутній значний публічний інтерес або необхідне чітке тлумачення норм права (наприклад, щодо законності рішень органів влади).

При цьому застосування медіації має не лише індивідуальний, а й макроекономічний ефект. Зокрема:

- зниження витрат держави на функціонування судової системи;
- прискорення обігу земельних ресурсів;
- зменшення ризиків для інвесторів у сфері аграрного бізнесу;
- підвищення стабільності земельних відносин.

Тому ефективне врегулювання спорів сприяє формуванню передбачуваного правового середовища, що є важливим чинником економічного розвитку.

Зазначимо, що земельні спори часто супроводжуються емоційною напругою, оскільки земля має не лише економічну, а й соціальну та навіть культурну цінність. Тому медіація дозволяє:

- знизити рівень конфліктності;
- забезпечити конструктивний діалог;
- уникнути ескалації спору;
- врахувати нематеріальні інтереси сторін (наприклад, почуття справедливості або прив'язаність до земельної ділянки).

Цей аспект значно підвищує довгострокову ефективність досягнутих домовленостей.

Подальший розвиток медіації в Україні можливий за таких умов:

- удосконалення законодавчого регулювання;
- запровадження стимулів для сторін звертатися до медіації (наприклад, через судові механізми);
- розвиток професійних об'єднань медіаторів;
- підвищення рівня правової культури населення;

- інтеграція медіації у діяльність органів місцевого самоврядування.

У земельних правовідносинах медіація набуває специфічного значення, оскільки значна частина спорів має не лише юридичний, а й соціально-психологічний характер (наприклад, конфлікти між суміжними землекористувачами).

Ефективність медіації доцільно оцінювати за такими критеріями:

- Темпоральний критерій — скорочення строків вирішення спору порівняно з судовим розглядом.
- Економічний критерій — зменшення витрат сторін.
- Комунікативний критерій — відновлення або збереження взаємовідносин між сторонами.
- Результативний критерій — досягнення стійкої та добровільно виконуваної угоди.
- Гнучкість правового результату — можливість врахування індивідуальних інтересів сторін.

У сфері земельних відносин медіація демонструє низку суттєвих переваг:

- диспозитивність процесу, що дозволяє сторонам самостійно визначати умови врегулювання спору.
- зниження конфліктності, що особливо важливо у випадках довготривалих сусідських відносин.
- адаптивність рішень, які можуть враховувати локальні особливості використання земельних ресурсів.
- розвантаження судової системи, що має системний ефект для правосуддя в цілому.

Незважаючи на позитивні характеристики, медіація має низку обмежень:

- залежність від доброї волі сторін;
- відсутність примусового механізму виконання домовленостей без їх юридичного оформлення;
- ризик неефективності у разі значного дисбалансу переговорних позицій;
- обмежена застосовність у спорах, що стосуються публічних інтересів або імперативних норм права.

В Україні медіація поступово інституціоналізується як правовий інститут. Її розвиток зумовлений євроінтеграційними процесами та необхідністю модернізації системи правосуддя. У сфері земельних відносин медіація має значний потенціал, особливо в умовах відкриття ринку землі та зростання кількості правових конфліктів.

Водночас існують проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем правової обізнаності населення, відсутністю усталеної практики застосування та необхідністю підвищення кваліфікації медіаторів.

Отже підведемо підсумок, медіація є ефективним інструментом альтернативного вирішення земельних спорів, що поєднує у собі гнучкість, економічність та орієнтацію на інтереси сторін. Її ефективність проявляється у здатності забезпечити швидке та стабільне врегулювання конфліктів із мінімальними витратами ресурсів.

Разом із тим, для повноцінної реалізації потенціалу медіації необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, забезпечити популяризацію цього інституту та інтегрувати його у загальну систему правового регулювання земельних відносин.

Розширений аналіз свідчить, що ефективність медіації у земельних спорах має багатовимірний характер і охоплює правові, економічні, соціальні та психологічні аспекти. Вона не лише виступає альтернативою судовому розгляду, а й формує нову модель правової взаємодії, засновану на співпраці, довірі та взаємному врахуванні інтересів.

Таким чином, медіація у сфері земельних відносин є перспективним напрямом розвитку правової системи, який здатний забезпечити більш ефективне та гуманістичне вирішення конфліктів.

У перспективі медіація може стати невід'ємним елементом механізму захисту земельних прав, сприяючи підвищенню ефективності правосуддя та гармонізації суспільних відносин.

М. І. КОРМИЛО

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. князя Володимира Великого
ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПРАВОВІ ЗАСАДИ ОБМЕЖУВАЛЬНИХ ЗАХОДІВ (САНКЦІЙ) ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ, ЗАПРОВАДЖЕНИХ ЯК РЕАКЦІЯ НА ВІЙСЬКОВУ АГРЕСІЮ РФ ПРОТИ УКРАЇНИ

Європейський Союз як головний політичний та економічний партнер України відреагував на збройне вторгнення РФ на територію нашої держави широким переліком обмежувальних заходів (санкцій). Можна сказати, це була наймасштабніша зовнішньополітична дія, яку ЄС коли-небудь застосовував у відповідь на певну подію. Запроваджені ним санкції зачіпають низку юридичних аспектів, що становлять як практичний, так і академічний інтерес.

Санкції Європейського Союзу спрямовані на різні сфери: фінансові надходження до Росії [1; 2]; сектор оборони та безпеки (заборона придбання військових технологій, товарів подвійного призначення або матеріалів і послуг, пов'язаних з цією галуззю) [1]; а також інші важливі галузі російської економіки (авіація, товари (предмети) розкоші, енергетика тощо). ЄС також запровадив санкції щодо осіб та організацій, які підтримують російську владу, отримують від неї вигоду або є для неї значним джерелом доходу [3].

Санкції проти окремих фізичних осіб — це обмежувальні заходи, спрямовані проти російських політиків, бізнесменів, суддів, адвокатів, військових командирів та інших осіб або організацій, пов'язаних з людьми з вищеперелічених категорій. Санкції також забороняють, серед іншого, надання архітектурних, інженерних та ІТ-послуг [4].

Однак є деякі винятки з правил запровадження санкцій, які породжують певні елементи суперечності між досягненням мети припинення війни РФ проти України, з одного боку, та задоволенням інших правомірних інтересів ЄС, з іншого. Це, наприклад, стосується здійснення імпорту енергоносіїв [4] або ж надання дозволів (у порядку винятків) на імпорт фармацевтичних, медичних, сільськогосподарських і харчових продуктів від юридичних осіб, інкорпорованих у Росії [4].

Деякі інші санкції (як-от: цензура певних медіа) також спрямовані лише на гарантування безпеки ЄС та громадського порядку у ньому, а не на завдання шкоди економіці РФ [5].

Обмежувальні заходи (санкції) Європейського Союзу ґрунтуються на певних правових принципах. Принцип надання повноважень як один із засадничих принципів ЄС передбачає, що Союз діє лише в межах повноважень, наданих йому державами-членами у Договорі про Європейський Союз і Договорі про функціонування Європейського Союзу для досягнення визначених у них цілей. Натомість повноваження, які не надані Союзу у зазначених Договорах, залишаються за державами-членами [6]. Це запорука, яку вертикальний федералізм надає індивідуальній свободі, оскільки він гарантує, що різні уряди будуть контролювати один одного. Принцип інституційної рівноваги, згідно з яким кожна інституція діє у межах повноважень, наданих їй у Договорах, та відповідно до процедур, умов і цілей, викладених у них [6] є горизонтальним співвідношенням, що захищає індивідуальну свободу в горизонтальному вимірі ("кожен [уряд] контролюватиме сам себе"). Саме тому Суд справедливості Європейського Союзу здійснює ретроспективний контроль щодо того, чи акти ЄС ухвалюються на підставі коректних правових засад. Іншими словами, Суд забезпечує як те, що ЄС дійсно мав повноваження ухвалити певний обмежувальний захід (санкцію) згідно з принципом делегування повноважень, так і те, що він зробив це відповідно до процедурних вимог, встановлених у Договорах, згідно з принципом інституційної рівноваги.

Необхідність такого контролю підсилюється у сфері спільної зовнішньої та безпекової політики, де стаття 40 Договору про ЄС (разом зі статтею 275 Договору про функціонування ЄС) надає Суду юрисдикцію контролювати взаємне невтручання повноважень ЄС у сфері спільної зовнішньої та безпекової політики та інших повноважень ЄС [6; 7].

У своїй практиці Суд не встановлював порушення статті 40 Договору про ЄС. Він, зазвичай, широко інтерпретує потенційні обмежувальні заходи (санкції), які може бути ухвалено на підставі статей 28 і 29 Договору про ЄС: заморожування активів, заборона на поїздки для підсанкційних фізичних осіб, заборона на імпорт тощо. Так, наприклад, у показовій справі "Роснефті" він встановив, що оскаржувані положення санкцій, запроваджених ще 2014 року, не порушували статтю 40 Договору про ЄС, незважаючи на те, що були вельми детальними. Суд аргументував це тим, що той факт, що позиція Союзу в рамках спільної зовнішньої та безпекової політики була дуже детальною, не означав сам по собі, що вона порушувала процедуру регуляторного впровадження ЄС (стаття 215 Договору про функціонування ЄС), особливо якщо це стосувалося технічних нюансів [8]. Іншими словами, правильність правової засади акта ЄС не залежить від того, наскільки детальний цей акт. Згідно з усталеною практикою Суду справедливості ЄС правова підстава для запровадження обмежувальних заходів (санкцій) визначається об'єктивними критеріями, які підлягають судовому перегляду, включаючи мету та зміст заходу. [9]

Однак рівень деталізації обмежувального заходу, схильні вважати, є аспектом його змісту. Суд не проводив чіткого розмежування між цими двома поняттями, але судова практика здебільшого схиляється до того, що Рішення у рамках спільної зовнішньої та безпекової політики, яке містить усі деталі обмежувального заходу (і яке, отже, є ідентичним Регламенту Договору про функціонування ЄС), саме по собі не є підставою для визнання такого Рішення недійсним.

Підсумовуючи, варто зазначити, що Рада Європейського Союзу має значну свободу дій у запровадженні обмежувальних заходів (санкцій), зважаючи на відсутність фіксованих умов їхнього застосування та переважно дискреційний характер таких заходів. При цьому Суд справедливості Європейського Союзу гарантував широкий захист у процесуальному порядку, хоч це і передбачало більш широке інтерпрету-

вання сфери його юрисдикції, ніж випливає з буквального тлумачення Договорів. Суд загалом підтримує рішення Ради по суті. Це свідчить про те, що практика Суду у цій галузі права ЄС значною мірою збігається з іншими сферами повноважень Союзу. І таку гармонізацію, на наш погляд, варто вважати позитивним явищем, оскільки вона забезпечує належний баланс між зобов'язанням дотримуватися фундаментальних прав людини і визнанням політичної свободи дій Ради ЄС у рамках реалізації спільної зовнішньої та безпекової політики Союзу.

Джерела

1. Council Decision (CFSP) 2022/327 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/327/oj/eng.
2. Council Decision (CFSP) 2022/346 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/346/oj/eng.
3. Council Decision (CFSP) 2022/329 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/329/oj/eng.
4. Council Decision 2014/512/CFSP [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014D0512.
5. Council Decision (CFSP) 2022/351 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/351/oj/eng.
6. Treaty on European Union [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/teu_2012/oj/eng
7. Treaty on the Functioning of the European Union [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/tfeu_2012/oj/eng.
8. Judgment of the Court (Grand Chamber) of 28 March 2017. PJSC Rosneft Oil Company v Her Majesty's Treasury and Others. Case C-72/15 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:62015CJ0072.
9. Judgment of the Court (Grand Chamber), 24 June 2014. European Parliament v Council of the European Union. Case C-658/11 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:62011CJ0658.

В. Ю. КІСІЛЕВИЧ

студент Хмельницького інституту імені Блаженнішого Володимира, Митрополита Київського і всієї України
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

КОЛАБОРАЦІОНІЗМ ЯК ЗАГРОЗА НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

Унаслідок агресії рф проти України, яка розпочалася у 2014 році, перед українським законодавцем постала потреба законодавчо окреслити поняття "колабораційна діяльність" та як наслідок запровадити кримінальну відповідальність за такі дії, враховуючи загрозу, яку вони становлять для суверенітету, територіальної цілісності та національної безпеки держави. Відтоді серед науковців і практиків, зокрема у сфері кримінального права, точилися дискусії щодо доцільності застосування терміна "колаборант" до мешканців відповідних територій.

Колабораціонізм (від фр. *collaboration* — "співпраця") є поняттям, що використовується в сучасному політичному дискурсі та означає "співпраця населення або громадян держави з ворогом в інтересах ворога загарбника на шкоду самій державі чи її союзників і участь у переслідуванні патріотів країни, громадянином якої є колаборант" [1, с. 432].

Верховна Рада України повернулася до законодавчого врегулювання колабораційної діяльності лише після початку другого етапу російської агресії, а саме після початку повномасштабного вторгнення. 3 березня 2022 року парламент ухвалив Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів (щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність), який набрав чинності з 16 березня 2022 року [2]. Кримінальний кодекс України (далі — КК України) було доповнено новою статтею 111-1 "Колабораційна діяльність" [3], включивши її у I Розділ КК України "Злочини проти основ національної безпеки". З 9 травня 2025 року на підставі Закону України "Про внесення змін до Кримінального кодексу України та Кримінального процесуального кодексу України щодо запобігання випадкам уникнення кримінальної відповідальності особами, які вчинили кримінальні правопорушення проти основ національної безпеки України" [4], перший розділ КК України змінив назву на "Кримінальні правопорушення проти основ національної безпеки". Варто також зазначити, що в цей розділ включені найбільш небезпечні зазіхання на суспільні відносини, що забезпечують суверенітет, цілісність і недоторканість держави, її обороноздатність, а також державну безпеку, і саме охорона цих відносин забезпечує нормальне функціонування держави.

Хоча колабораціонізм де-факто почав існувати на території України з 2014 року, проте кримінальна відповідальність за статтею 111-1 КК України, може наступати лише в тому випадку, якщо колабораційна діяльність здійснювалася після набрання чинності Закону про кримінальну відповідальність. Закон про кримінальну відповідальність за вчинення колабораційної діяльності набув чинності з 15 березня 2022 року, відповідно до ч. 2 ст. 4 КК України, діяння за статтею 111-1 буде кримінальним правопорушення лише, якщо вона вчинена після набрання чинності Закону.

Одним з вагомих аспектів боротьби в російсько-українській війні є викриття таких осіб як колаборанти. Особу можна вважати колаборантом, якщо вона усвідомлено, умисно співпрацює з державою-агресором на шкоду власній державі. Війна є одним з болючих та великим викликом для держави, громадян, та суспільства в цілому. У воєнний час синхронно працюють закони захисту держави і закони біологічного виживання. Потрапивши у складний для всіх час, саме у війну, часто загрозливі для життя обставини, кожна людина опиняється перед необхідністю самостійно визначати модель поведінки в ситуації, яка сталася, і не виключено, що модель поведінки може бути протиправною. Прикладами колабораційної діяльності часто є: надання збройним формуванням держави-агресора допомоги у веденні воєнних дій проти України; зайняття посад в незаконних органах влади; організація псевдореферендумів; публічне заперечення агресії; пропаганда в закладах освіти; проведення політичних заходів на користь ворога; тощо.

Детальніше зупинимося на аналізі складу кримінального правопорушення, передбаченого ст. 111-1 КК України. Основним безпосереднім об'єктом кримінальних правопорушень, передбачених статтею 111-1 КК України, виступають основи національної безпеки держави. Відповідно до ч. 8 цієї ж статті, додатковими об'єктами виступають життя і здоров'я громадян, а також право власності. Об'єктивна сторона полягає у наявності ознак, які визначають зовнішню сторону кримінального правопорушення та характеризують суспільне небезпечне діяння, його наслідки, причин-

ний зв'язок між діянням та наслідками. В загальному кримінальне правопорушення передбачене ст. 111-1 КК України є з формальним складом. Тобто кримінальне правопорушення вважається закінченим з моменту вчинення діяння. Суб'єкт кримінальних правопорушень за даною статтею є двох видів: загальний та спеціальний. Загальний суб'єкт передбачається за частинами 4, 6 та 8 ст. 111-1 КК України, яким є фізична осудна особа, що досягла віку кримінальної відповідальності. Вік кримінальної відповідальності відповідно до ст. 22 КК України є 16 років [3]. Спеціальний суб'єкт визначається в складах кримінальних правопорушень передбаченими частинами 1, 2, 3, 5, 7 ст. 111-1 КК України. Суб'єктивна сторона кримінальних правопорушень характеризується прямим або непрямим умислом. У ряді складів кримінальних правопорушень за частинами 2, 5, 7 ст. 111-1 КК України, важливе значення має добровільність (якщо особа здійснювала відповідні дії не добровільно, а під примусом склад кримінального правопорушення відсутній). У частині складів кримінальних правопорушень важливе значення для кваліфікації має мета.

Аналіз кваліфікованого складу колабораційної діяльності за ч. 8 ст. 111-1 КК України показує, що його утворюють такі ознаки, які визначають суспільно небезпечні наслідки: загибель людей як наслідок поведінки осіб, що визначена у ч. 5, ч. 6 та ч. 7 ст. 111-1 КК України (означає спричинення смерті щонайменше двом особам); настання інших тяжких наслідків як наслідок цієї ж поведінки — передбачає заподіяння такої шкоди, що згідно з ч. 4 примітки ст. 111-1 КК України в одну тисячу і більше разів перевищує неоподатковуваний мінімум доходів громадян [5, с. 358].

Варто також заначити, що аналіз Єдиного звіту про вчинення кримінальних правопорушень передбачених ст. 111-1 КК України з моменту набрання чинності статті, вказує наступне: за 2025 рік — 28 проступків та 1307 злочинів [6]. За останні роки, згідно даних Єдиних звітів, можна зробити висновок, що найбільш вчинюваним кримінальним правопорушенням з І Розділу КК України "Кримінальні правопорушення проти основ національної безпеки" є кримінальне правопорушення передбачене ст. 111-1 КК України "Колабораційна діяльність". Доказування та розслідування українськими слідчими колабораціонізму, передумовлює ряд викликів та ускладнень таких як: відсутність можливості здійснення слідчих розшукових дій; відсутність на території України підозрюваних, тому що вони перебувають на тимчасових окупованих територіях, недостатність доказів тощо.

Отже, колабораціонізм в умовах збройної агресії проти України є однією з найбільш небезпечних загроз національній безпеці держави. Співпраця з державою-агресором сприяє поширенню ворожого впливу, дестабілізації внутрішньої ситуації та послабленню довіри громадян до органів державної влади. Законодавча гілка влада, удосконалює законодавство у сфері протидії колабораційній діяльності, зокрема шляхом встановлення кримінальної відповідальності. Ефективна боротьба з колабораціонізмом потребує не лише правових механізмів, а й підвищення рівня правової культури населення та зміцнення довіри до державних інституцій. Таким чином, протидія колабораціонізму є важливим елементом забезпечення національної безпеки України та збереження її незалежності, демократичних цінностей і державності в умовах сучасних геополітичних викликів.

Джерела

1. *Албул С. В., Колодій Д. В.* Оперативно-розшукове документування колабораційної діяльності в умовах воєнного стану: проблемні питання. Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень: у 2-х т. : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

(м. Одеса, НУ “Одеська юридична академія”, 19 травня 2023 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса : Юридика, 2023. Т. 2. С. 432–435.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність : Закон України від 03.03.2022 р. № 2108-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2108-20#Text (дата звернення: 23.05.2026).
3. Кримінальний кодекс України : Кодекс України від 05.04.2001. № 2341-III. Дата оновлення: 01.02.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text (дата звернення: 23.05.2026).
4. Про внесення змін до Кримінального кодексу України та Кримінального процесуального кодексу України щодо запобігання випадкам уникнення кримінальної відповідальності особами, які вчинили кримінальні правопорушення проти основ національної безпеки України: Закон України від 26.02.2025 р. № 4268-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4268-20#n8 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2108-20 (дата звернення: 23.05.2026).
5. *Письменський Є. О., Мовчан Р. О.* Новели кримінального законодавства України про колабораційну діяльність: дискусійні питання та спроба їх розв’язання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 6. С. 356–360.
6. Єдиний звіт про кримінальні правопорушення за січень-грудень 2025 року. URL: https://data.gov.ua/dataset/8b9b1677-2407-454a-bfa7-76eb638c0ea1/resource/b779f3b7-5f2a-42c5-8d2b-645b8e588607 (дата звернення: 23.05.2026).

Науковий керівник: **А. В. Авсієвич,**
PhD, доцент кафедри права та правоохоронної діяльності
Хмельницького інституту імені Блаженнішого Володимира, Митрополита
Київського і всієї України ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

Ю. П. ЛІСОВСЬКА
канд. юрид. наук,
завідувач кафедри адміністративного, фінансового та банківського права,
ННІПБ МАУП, м. Київ

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ

На сучасному етапі стрімких темпів динамічного розвитку інформаційних (квантово-телекомунікаційних) технологій поняття “національна безпека” у вітчизняному та світовому процесі набуває більш ядерно розширеного характеру в лексико-семантичному навантаженні суспільно-правового поля.

При цьому, варто зазначити, що весь історичний період після Другої Світової війни, що ідеологічно обумовлений комунікативним існуванням радянської системи, був викликаний “холодною війною” між СРСР та США як військове протистояння потужних двох держав світу в геополітичному розташуванні.

Лише на початку 90-х років минулого століття, після розпаду тодішнього Радянського Союзу, розпочалась нова “хвиля” перерозподілу фінансово-трудових та людських ресурсів на світовому ринку праці, а також відповідних територій, закріплених

за цими ресурсами. Саме в цих умовах і розпочалась так звана "розбудова незалежної України". Проте, на ментально-ціннісному рівні (пострадянській свідомості) масових громадян стереотипізація їх мислення призвела до тотального розкрадання державної інфраструктури (майна, речей тощо) як на всіх рівнях державного управління, так і серед пересічних громадян України.

Таким чином, за всі роки існування незалежної України феномен організованої злочинності та корупції набрав неймовірних обертів, що спричинило реальну загрозу національній безпеці України. З огляду на це і розпочався якісно новий етап перевантаження національної безпеки України, в якій міжвідомчо-силові структури відіграють ключову роль.

За сучасних умов глобалізаційних змін світ набуває нових квантових (електронно-цифрових, телекомунікаційних) циклів. За цих обставин кожна людина та громадянин своєї країни повинен замислитись: як жити в майбутньому; який для цього правильний (дійсний, справжній) шлях обрати; і який фундамент закладати для такого життя.

Адже після проголошення незалежності в 1991 році, Україна вже буцімто обрала свій шлях — шлях до євроінтеграції.

Тому, на думку авторів, має бути саме фундаментальна платформа, що містить у собі інтелектуальне ядро вітчизняного промислово-виробничого комплексу. Саме на такій базисній інфраструктурі повинна формуватись і розвиватись національна безпека України, а не зрощення влади з олігархатом як клановою моделлю в корумпованому середовищі. З цією метою першими кроками для побудови правової держави має бути, в першу чергу, мир і злагода по всій території України, добробут громадян на належному рівні. Саме ці стратегічно важливі питання державної політики мають вирішувати порядні, професіональні та патріотично налаштовані громадяни України.

Джерела

1. Бюджетний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2010. № 50–51. Ст. 572.
2. Про затвердження Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2024-2026 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 жовтня 2023 року № 1117.
3. *Лісовський П. М., Лісовська Ю. П.* Національна безпека України: навч. посіб. К.: Університет "Україна", 2020. 292 с.
4. Уже понад 5,5 трлн грн. Держборг України збільшився вдвічі від початку війни. Електронний ресурс. Режим доступу: https://biz.nv.ua/ukr/economics/derzhavniy-borg-ukrajini-u-2023-roci-statistika-ta-analiz-50388317.
5. Державний та гарантований державою борг України з 2022 року став дешевшим в 1,5 раза та збільшив строковість в 2 рази. Електронний ресурс. Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/news/derzhavnii_ta_garantovanii_derzhavoiu_borg_ukraini_z_2022_roku_stav_deshevshim_v_15_raza_ta_zbilshiv_strokovist_v_2_razi
6. Fitch retains Ukraine's sovereign rating at 'restricted default'. Електронний ресурс. Режим доступу: https://www.reuters.com/markets/asia/fitch-retains-ukraines-sovereign-rating-restricted-default-2025-11-14/
7. Мінфін: За 2024 рік державний борг України значно збільшився. Електронний ресурс. Режим доступу: https://www.capital.ua/ru/news/176287-minfin-za-2024-rik-derzhavniy-borg-ukrayini-znachno-zbilshivsya

С. О. ЛИСЕНКО
д-р юрид. наук, д-р наук з держ. упр., проф.,
директор навчально-наукового інституту права та безпеки
Міжрегіональної Академії управління персоналом,
e-mail: crimeconsult@ukr.net
ORCID: 0000-0002-7050-5536

ПЕРСПЕКТИВИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

В умовах цифровізації публічного сектору органи публічного управління дедалі більше залежать від зовнішніх технологічних, інформаційних, консультаційних, логістичних і сервісних суб'єктів, а тому загроза більше не може розглядатися лише як внутрішня проблема органу. Вона набуває мережевого, національного характеру й поширюється через ланцюги постачання, субпідряд, хмарні платформи, програмні інтерфейси, системи обробки персональних даних і штучного інтелекту.

Метод оцінки загроз третіх сторін як управлінської моделі в забезпеченні національної безпеки набуває своєї актуальності, що передбачає ідентифікацію третіх сторін, визначення їх критичності, збір доказової інформації, багато-доменне оцінювання загроз, прийняття рішення із протидії, договірне закріплення контролів і безперервний моніторинг. Для публічного управління цей метод має значення, оскільки дозволяє зменшити залежність від декларативних анкет і формального комплаєнсу, та перейти до об'єктивізованої, технічно вимірюваної й постійно оновлюваної моделі оцінювання загроз.

Під третьою стороною доцільно розуміти будь-якого зовнішнього суб'єкта, який прямо або опосередковано впливає на функціонування органу публічного управління, має доступ до інформаційних систем, персональних даних, адміністративних процесів, критичних сервісів або забезпечує технологічну, організаційну чи аналітичну підтримку. До таких суб'єктів належать IT-підрядники, хмарні провайдери, розробники програмного забезпечення, оператори персональних даних, постачальники обладнання, консультанти, сервісні компанії, логістичні партнери, субпідрядники та постачальники штучного інтелекту.

У сфері національної безпеки загрози третіх сторін мають підвищену суспільну значущість. Якщо приватна компанія у разі компрометації постачальника може зазнати фінансових або репутаційних втрат, то орган публічного управління може втратити здатність надавати адміністративні послуги, захищати персональні дані громадян, забезпечувати функціонування критичної інфраструктури, підтримувати довіру до державних інститутів і гарантувати безперервність управління. Тому проблема оцінювання загроз третіх сторін органів публічного управління повинна розглядатися як технічне завдання кібербезпеки, складова належного врядування, адміністративної відповідальності, цифрової стійкості та національної безпеки. У традиційній адміністративній моделі загроза органу публічного управління переважно пов'язувався з його внутрішньою організацією, кадровими ресурсами, процедурною дисципліною, якістю нормативного регулювання, фінансовим контролем, захистом службової інформації та дотриманням компетенції.

Унаслідок, виникає ситуація, коли формально відповідальним перед громадянином залишається орган публічного управління, однак фактична надійність певної адміністративної послуги залежить від зовнішнього постачальника. Наприклад, збій у хмарній інфраструктурі може призвести до недоступності державного сервісу. Компрометація підрядника з технічної підтримки може відкрити шлях до державної інформаційної системи. Помилка сервісу штучного інтелекту може вплинути на якість аналітичного висновку. Витік даних у субпідрядника може порушити права громадян, хоча сам орган публічного управління не був безпосереднім джерелом загрози.

Загрози третіх сторін публічному управлінню у сфері національної безпеки доцільно поділяти на кілька груп:

Група загроз	Зміст загрози для публічного управління
Кіберзагрози	Компрометація систем через постачальників, вразливості у програмному забезпеченні, витоки облікових даних, атаки на ланцюг постачання
Правові загрози	Недотримання вимог щодо персональних даних, державної таємниці, службової інформації, публічних закупівель
Операційні загрози	Переривання адміністративних послуг через неспроможність постачальника
Репутаційні загрози	Втрата довіри громадян до органу публічного управління через проблеми у третіх сторін
Фінансові загрози	Збитки через неякісні послуги, розірвання договорів, відновлення систем після настання проблем
Геополітичні загрози	Залежність від постачальників із ризикових юрисдикцій або пов'язаних із державами-агресорами
Загрози штучного інтелекту	Упередженість моделей, галюцинації, витік даних, непрозорість алгоритмів, поступове зниження точності та ефективності

Метод оцінки загроз третіх сторін публічному управлінню у сфері національної безпеки можна визначити як систему управлінських, правових, організаційних, технічних та аналітичних заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінювання, мінімізацію та моніторинг загроз, що виникають у зв'язку з діяльністю зовнішніх контрагентів. У публічному управлінні метод оцінки має бути інтегрований у процеси закупівель, договірної роботи, інформаційної безпеки, захисту персональних даних, внутрішнього аудиту, управління безперервністю, антикорупційного контролю та стратегічного планування цифрової трансформації.

Класична модель методу оцінки загроз третіх сторін складається з кількох послідовних етапів.

Перший етап — ідентифікація третіх сторін. Орган публічного управління повинен мати повний реєстр усіх зовнішніх суб'єктів, від яких залежить його діяльність. До такого реєстру мають включатися великі постачальники або стратегічні підрядники, невеликі сервіси, які можуть мати доступ до баз даних, внутрішніх облікових записів або службової інформації.

Другий етап — визначення критичності. Не кожна третя сторона створює однаковий рівень загрози. Постачальник канцелярських товарів і провайдер хмарної платформи для державного реєстру мають принципово різний загрозливий профіль. Критичність має визначатися за вартістю договору, за доступом до даних, впливом на публічні функції, залежністю від постачальника, можливістю заміни, юрисдикцією, наявністю субпідряду та компонентів штучного інтелекту.

Третій етап — збір інформації. Традиційно організації використовують анкети, сертифікати, політики безпеки, фінансові документи, аудиторські звіти та договірні гарантії. Однак сучасний метод оцінки загроз третіх сторін доповнює ці джерела зовнішніми технічними даними, відкритими портами, доменами, IP-адресами, конфігураціями, витоками облікових даних, історією інцидентів, судовими реєстрами, санкційними списками, негативними новинами та збором інформації про загрози.

Четвертий етап — оцінювання загрози. У найпростішому вигляді загрозу визначають як поєднання ймовірності та впливу. Проте для третіх сторін така формула має бути розширена через включення різних доменів загрози: кібернетичної, правової, фінансової, операційної, репутаційної, приватної, геополітичної, санкційної та загроз штучного інтелекту.

П'ятий етап — прийняття рішення протидії. За результатами оцінювання орган публічного управління може дозволити співпрацю, дозволити її з умовами, вимагати усунення недоліків, провести аудит, обмежити доступ, передбачити додаткові договірні гарантії, відмовитися від постачальника або розробити план виходу з договору.

Шостий етап — договірне закріплення контролів. Вимоги до інформаційної безпеки, повідомлення про інциденти, права аудиту, обмеження субпідряду, порядок обробки даних, строки реагування, умови видалення інформації, відповідальність за порушення та спеціальні положення щодо систем штучного інтелекту повинні бути закріплені у договорі. Без договірного оформлення метод оцінки загроз третіх сторін ризикує залишитися лише декларативною процедурою.

Сьомий етап — безперервний моніторинг. Загроза постачальника не завершується після підписання договору. Вона може змінюватися щоденно через появу нових вразливостей, зміну власників, залучення субпідрядників, втрату сертифікації, витік даних, санкційні обмеження, зміну юрисдикції або впровадження нових інструментів штучного інтелекту.

Однією з найважливіших інновацій у сфері оцінювання загроз третіх сторін є неінвазивний кіберскоринг. Його сутність полягає в тому, що організація оцінює рівень кіберзагрози постачальника без прямого проникнення в його інформаційні системи, без проведення безпосереднього тестування і без отримання внутрішнього адміністративного доступу. Оцінювання здійснюється на основі зовнішньо спостережуваних цифрових слідів. До таких цифрових слідів належать: конфігурації доменів; відкриті сервіси; IP-адреси; SSL/TLS-сертифікати; поштові налаштування SPF, DKIM, DMARC; відомі CVE-вразливості; витоки облікових даних; присутність у шкідливій інфраструктурі; репутація доменів; історія інцидентів; публічні згадки про кібернетичні порушення.

Наукова цінність неінвазивного кіберскорингу полягає в переході від декларативної довіри до перевірки довіри. Традиційна анкета постачальника часто відображає бажаний або формально задекларований стан безпеки. Натомість зовнішній кіберскоринг показує, як організація виглядає з точки зору потенційного зловмисника, наявність в неї відкритих вразливих сервісів, чи коректно налаштована поштова безпека, чи не потрапляли її облікові дані у витоки, чи не використовувалася її інфраструктура у шкідливій активності.

Для публічного управління цей метод має особливе значення. По-перше, він дозволяє швидко оцінювати велику кількість потенційних постачальників у межах процедур закупівель. По-друге, він зменшує залежність від самодекларацій учасників тендерів. По-третє, він створює технічно обґрунтовану доказову базу для ризик-орієнтованих управлінських рішень. По-четверте, він може бути інтегрований у систему моніторингу вже чинних договорів.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що інформатизований метод оцінки загроз третіх сторін є необхідним елементом сучасного публічного управління. Цифрова держава функціонує. як складна екосистема, що залежить від постачальників програмного забезпечення, хмарних сервісів, операторів даних, кібербезпекових компаній, консультантів, субпідрядників і систем штучного інтелекту. Тому загрози від третіх сторін повинні розглядатися як самостійний об'єкт публічно-управлінського аналізу.

Доведено, що метод оцінки загроз третіх сторін є найбільш придатною методологічною основою для такої діяльності, оскільки охоплює повний життєвий цикл взаємодії з постачальником: від ідентифікації й оцінювання критичності до договірного закріплення контролів і безперервного моніторингу. На відміну від традиційної моделі разового анкетування, авторський метод передбачає багатодоменне, динамічне та доказове оцінювання загроз.

Запропонована авторська модель інформатизованого оцінювання загроз третіх сторін для органів публічного управління включає реєстр третіх сторін, класифікацію критичності, збір доказової інформації, багатодоменний ризик-скоринг, аналітику штучного інтелекту, ризикове рішення, договірні контролі та безперервний моніторинг. Її впровадження може підвищити цифрову стійкість держави, якість публічних закупівель, захист персональних даних, надійність державних сервісів і відповідність України європейським та міжнародним підходам до інформаційної безпеки й управління штучним інтелектом.

Джерела

1. *Buscemi A., Deckenbrunnen T., Kabir F., Mishchenko K., Mowla N.* Assessing High-Risk AI Systems under the EU AI Act: From Legal Requirements to Technical Verification. arXiv, 2025.
2. ENISA. Good Practices for Supply Chain Cybersecurity. European Union Agency for Cybersecurity, 2023.
3. European Commission. AI Act: Regulatory Framework on Artificial Intelligence. European Commission, 2024–2026.
4. European Union. Article 6: Classification Rules for High-Risk AI Systems. EU Artificial Intelligence Act.
5. EY. How AI transforms third-party risk management. EY Global, 2025.
6. ISACA. Six Steps for Third-Party AI Risk Management. ISACA, 2025.
7. ISACA. Automation and AI/ML Opportunities in Third-Party Risk Assessment. ISACA, 2025.
8. *Keskin O. F., Caramancion K. M., Tatar I., Raza O., Tatar U.* Cyber Third-Party Risk Management: A Comparison of Non-Intrusive Risk Scoring Reports. *Electronics*, 10(10), 1168, 2021. DOI: 10.3390/electronics10101168.
9. *Letswalo P.* The AI-Powered Third-Party Risk Manager. SSRN, 2025.
10. NIST. Artificial Intelligence Risk Management Framework. National Institute of Standards and Technology, 2023.
11. NIST. The NIST Cybersecurity Framework 2.0. National Institute of Standards and Technology, 2024.
12. OECD. OECD AI Principles. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2019.
13. OECD. Governing with Artificial Intelligence. OECD, 2025.
14. OCEG. Harnessing AI in Third-Party Risk Management. OCEG, 2025.
15. KPMG. Bridging Gaps and Building Guardrails with AI in Third-Party Risk Management. KPMG, 2025.
16. Liminal. Link Index for Cybersecurity Third-Party Risk Management. Liminal, 2025.

17. Gartner. Magic Quadrant for Third-Party Risk Management Tools for Assurance Leaders. Gartner, 2026.

А. А. ТЕРНАВСЬКА

канд. юрид. наук, доцент кафедри теорії держави і права та конституційного права Навчально-наукового інституту права та безпеки імені князя Володимира Великого, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2624-7645

ЗЛОЧИННІСТЬ У СФЕРІ РАДІОЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: СТРУКТУРА ТА ДИНАМІКА

Питання ядерної та радіаційної безпеки набувають статусу одного з ключових напрямів сучасної державної політики, оскільки застосування ядерних і радіаційних технологій, попри їх значний економічний та соціальний потенціал, об'єктивно пов'язане з ризиком завдання масштабної шкоди довкіллю, здоров'ю населення та національним інтересам. Відтак, вивчення стану злочинності у сфері радіоекологічної безпеки, з'ясування її кримінологічних показників, зокрема динаміки, є актуальним завданням кримінологічної науки.

Одним із основних кримінологічних показників злочинності у сфері радіоекологічної безпеки є її динаміка, що відображає зміни рівня, інтенсивності, структури, структурних елементів останньої та будь-яких інших її ознак протягом конкретного часу на певній території.

Проведений авторкою елементно-структурний аналіз дозволив окреслити коло кримінальних правопорушень у сфері радіоекологічної безпеки, до ординарної складової якої відносяться посягання, що мають безпосереднім основним об'єктом суспільні відносини у сфері радіоекологічної безпеки, яким є стан захищеності довкілля та людини у процесі використання ядерних установок і поводження з радіоактивними матеріалами, який не допускає заподіяння ядерної шкоди та можливого негативного радіаційного впливу [2, с. 84]. До таких варто віднести: ст. 265 КК України "Незаконне поводження з радіоактивними матеріалами", ст. 2651 КК України "Незаконне виготовлення ядерного вибухового пристрою чи пристрою, що розсіює радіоактивний матеріал або випромінює радіацію", ст. 266 КК України "Погроза вчинити викрадання або використати радіоактивні матеріали", ст. 2671 КК України "Порушення вимог режиму радіаційної безпеки", ст. 274 КК України "Порушення правил ядерної або радіаційної безпеки", ст. 327 КК України "Заготівля, перероблення або збут радіоактивно забруднених продуктів харчування чи іншої продукції".

За статистичними відомостями Офісу Генерального прокурора протягом 2002-2025 років разом, було обліковано 811 зазначених кримінальних правопорушень. Розрахунок середньої арифметичної простої величини дає нам можливість встановити середнє річне значення абсолютної кількості облікованих кримінальних правопорушень у сфері радіоекологічної безпеки і охарактеризувати типовий розмір досліджуваної ознаки, тобто узагальнюваний показник, який демонструє усереднене-

не значення ознаки сукупності за конкретний період. Протягом 2002–2025 рр. ця величина становить 34 кримінальні правопорушення.

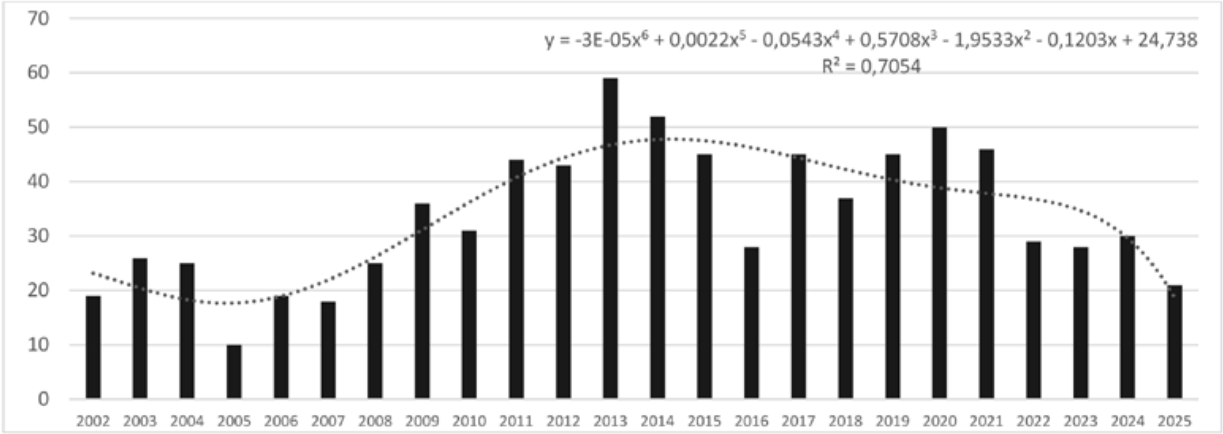
Аналіз статистичних показників дозволив побудувати діаграму на рис., що відображає динаміку кримінальних правопорушень у сфері радіоекологічної безпеки.

Стовпчикову діаграму, що відображає щорічні абсолютні рівні облікованих кримінальних правопорушень досліджуваної категорії, варто доповнити лінією тренду, що має відображати загальну тенденцію, певний напрямок (зростання, зниження або стабільність) та середній характер зміни даних у часі, згладжуючи випадкові щорічні коливання. Розрахунок і вивчення показників динаміки засвідчує хвилеподібні зміни в кількості облікованих кримінальних правопорушень. Побудований тренд дозволяє умовно виокремити протягом аналізованого періоду чотири таких хвилі (періоди).

Перший із них (2002–2005 роки) характеризується зростанням рівня досліджуваних кримінальних правопорушень з початкового значення у 19 злочинів до 26 злочинів у 2003 році та подальшим зниженням абсолютних показників до мінімального значення у 2005 році на рівні 10 злочинів. Середнє значення для цього періоду становило 20 кримінальних правопорушень.

Другий період (2006–2013 роки) характеризується стабільним зростанням абсолютних показників досліджуваних кримінальних правопорушень з незначними щорічними коливаннями до максимального значення у 2013 році на рівні 59 кримінальних правопорушень. Як зазначалось у попередніх публікаціях, таке стрімке зростання у 2013 році, що було характерне й для інших категорій кримінальних правопорушень, можна зокрема пояснити змінами у порядку реєстрації злочинів, запроваджених Кримінальним процесуальним кодексом України, який набув чинності 20.11.2012. Істотні зміни у процесуальному законодавстві, певні організаційні заходи, зокрема, запровадження Єдиного реєстру досудових розслідувань відчутно позитивно вплинули на реєстраційну дисципліну та мали наслідком збільшення обліку злочинів практично усіх категорій. Так, динаміка загальної злочинності в Україні, починаючи з 2013 року і до 2016 року, демонструвала суттєве зростання, що значною мірою можна пояснити зменшенням її латентної складової та, відтак, виведенням із прихованого стану значної кількості злочинів [3, с. 12–13; 4, с. 133].

Крім того, саме у цей період відбулось суттєве розширення кола досліджуваних кримінальних правопорушень внаслідок криміналізації таких суспільно небезпечних діянь як незаконне виготовлення ядерного вибухового пристрою чи пристрою, що розсіює радіоактивний матеріал або випромінює радіацію та порушення вимог



Динаміка кримінальних правопорушень в Україні у сфері радіоекологічної безпеки протягом 2002–2025 років

режиму радіаційної безпеки. Зауважимо, що останні зміни у вітчизняному кримінальному законодавстві у сфері радіоекологічної безпеки відбулись у 2007 році унаслідок прийняття Закону "Про внесення змін до Кримінального та Кримінально-процесуального кодексів України щодо боротьби з ядерним тероризмом у зв'язку з ратифікацією Міжнародної конвенції про боротьбу з актами ядерного тероризму" № 1071-V від 24.05.2007 [5]. Прийняття зазначеного закону, як і багатьох подібних до нього, є реалізацією загального принципу, сформульованого А. Фердроссом: "Держави зобов'язані на основі міжнародного права переслідувати визначені неправомірні діяння, що регулюються загальним міжнародним правом, а також міжнародними договорами" [1, с. 47]. Отже, доповнення чинного КК України ст. 2651 "Незаконне виготовлення ядерного вибухового пристрою чи пристрою, що розсіює радіоактивний матеріал або випромінює радіацію" було зумовлене потребою приведення національного законодавства, у т. ч. шляхом імплементації окремих положень згаданої в Законі Конвенції, у відповідність до міжнародно-правових зобов'язань України, яка входить до складу держав-учасниць, що ратифікували цю Конвенцію.

У цьому ж році відповідно Законом України "Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення, Кримінального та Кримінально-процесуального кодексів України щодо відповідальності за порушення правил радіаційної безпеки" № 966-V від 19.04.2007 року [6] було криміналізовано порушення вимог режиму радіаційної безпеки. Уведення до КК України зазначених статей істотно вплинуло на стан кримінальних правопорушень у сфері радіоекологічної безпеки, адже сукупна частка криміналізованих діянь становить 65,6 % у структурі всіх кримінальних правопорушень даної категорії. У цілому для цієї хвилі (періоду) середнє значення становило 34 кримінальні правопорушення.

Відповідно до побудованої діаграми третій період (2014–2021 роки) характеризується подальшою стабілізацією та незначною тенденцією до зниження абсолютних показників із певними щорічними коливаннями при середньому річному значенні на рівні 44 кримінальних правопорушень.

Останній четвертий період (2022–2025 роки) характеризується стрімким зниженням рівня облікованих кримінальних правопорушень при середньому річному рівні у 27 кримінальних правопорушень. Таке зниження рівня кримінальних правопорушень у сфері радіоекологічної безпеки, вчинення яких, як правило, носить неочевидний характер, а виявлення та облік цілком залежать від активності контролюючих та правоохоронних органів, можна пояснити певною зміною функціоналу органів кримінальної юстиції внаслідок залучення функціонально неспеціалізованих суб'єктів до документування й розслідування воєнних злочинів, колабораційної діяльності, тобто специфікації їх роботи під запити війни, що, звісна річ, не може не сказатися на рівні їх ефективності у напрямі основної їх діяльності [7, с. 211].

У цілому ж аналіз статистичних відомостей засвідчив, що системні кримінальні практики даної категорії виявили свою стійкість і під час російсько-української війни.

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що злочинність у сфері радіоекологічної безпеки характеризується відносно невисокими офіційними показниками облікованості, хвилеподібною динамікою та значною латентною складовою. Крім того, констатовано вплив змін кримінального й кримінального процесуального законодавства, інституційних реформ і воєнних чинників на статистичні параметри відповідних кримінальних правопорушень. Отримані результати підтверджують необхідність розвитку методів кримінологічного прогнозування та посилення наукового супроводу правозастосовної практики у сфері радіоекологічної безпеки.

Джерела

1. *Тернавська А. А.* Кримінально-правова протидія злочинності у сфері радіоекологічної безпеки: монографія; [наук. консультант і ред. Ю. А. Турлова]; Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького Нац. акад. наук України. Харків: Право, 2025. 134 с.
2. *Тернавська А. А.* Доктринальні підходи до систематизації кримінальних правопорушень у сфері радіоекологічної безпеки. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2024. № 1(31). С. 80–91. DOI: https://doi.org/10.32631/vca.2024.1.06.
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. *Турлова Ю. А., Орлов Ю. В., Поліщук Г. С., Козлюк Л. Г., Тернавська А. А.* Кримінологічна характеристика екологічних злочинів у сфері охорони надр. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2023. № 1. С. 129–135. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-1/129.
5. Про внесення змін до Кримінального та Кримінально-процесуального кодексів України щодо боротьби з ядерним тероризмом у зв'язку з ратифікацією Міжнародної конвенції про боротьбу з актами ядерного тероризму: Закон України від 24.05.2007 № 1071-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-16#Text (дата звернення: 12.03.2025).
6. Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення, Кримінального та Кримінально-процесуального кодексів України щодо відповідальності за порушення правил радіаційної безпеки. Закон України від 19.04.2007 № 966-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-16#Text (дата звернення: 12.03.2025).
7. *Орлов Ю. В.* Злочинність і протидія їй в умовах війни: кримінально-правовий та кримінологічний виміри: монографія. Харків: Право, 2023. 252 с.

І. Ю. КАЙЛО

д-р юрид. наук, професор кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності, Навчально-науковий інститут права та безпеки ім. Володимира Великого, ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ, Україна

МЕДІАЦІЯ ТА МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасний етап розвитку світового співтовариства характеризується масштабними глобальними трансформаціями, пов'язаними із кризою міжнародної безпеки, збройними конфліктами, тиском недержавних акторів та радикальним переосмисленням ролі держави. Повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України актуалізувала необхідність формування принципово нових правових стратегій національної безпеки, здатних ефективно протидіяти, як зовнішнім гібридним загрозам, так і внутрішній дестабілізації суспільних відносин.

Зовнішній контур національної безпеки сьогодні критично залежить від трансформації міжнародного публічного права та імплементації його універсальних захисних механізмів. Водночас внутрішня стійкість держави (resilience) підривається глибокою кризою правосуддя: масове переміщення населення, руйнування соціальних зв'язків та форс-мажорний режим роботи державного апарату створюють

надмірне навантаження на судову систему, знижуючи її оперативність [1]. Безпека сучасної демократичної держави більше не обмежується лише воєнним компонентом — вона базується на людино центричному підході, де правова стабільність, захищеність прав людини та мінімізація внутрішніх конфліктів є фундаментальними засадами національної безпеки. За таких умов особливої актуальності набуває поєднання зовнішніх міжнародно-правових інструментів із гнучкими внутрішніми позасудовими механізмами, серед яких провідне місце посідає інститут медіації.

В умовах глобальних криз міжнародне публічне право зазнає кардинальних змін, перетворюючись із простого регулятора міждержавних відносин на комплексний безпековий механізм.

Для України правове забезпечення національної безпеки у зовнішній сфері наразі реалізується через три ключові стратегічні напрями:

- Міжнародна кримінальна відповідальність та справедливість. Агресія рф актуалізувала інструменти Римського статуту Міжнародного кримінального суду та принципи невідворотності покарання за геноцид, воєнні злочини і злочин агресії. Це створює юридичне підґрунтя для формування міжнародної коаліції підтримки та фіксації злочинів.
- Гуманітарна безпека. Норми міжнародного гуманітарного права (зокрема Женевські конвенції) виступають правовим щитом для захисту цивільного населення, запобігання депортації дітей та організації гуманітарних коридорів, що є невід'ємною частиною національної безпеки в умовах війни.
- Протидія гібридним та технологічним викликам. Поява нових недержавних суб'єктів (приватних військових компаній, транснаціональних злочинних мереж) та використання кіберзагроз вимагають адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів кібербезпеки та цифрового права.

Якщо міжнародне право захищає суверенітет держави ззовні, то інститут медіації виступає інструментом правового забезпечення безпеки зсередини, мінімізуючи ризики соціального вибуху та правового хаосу. Нормативно закріплена Законом України "Про медіацію" [2], ця позасудова процедура базується на принципах добровільності, конфіденційності, нейтральності та рівності сторін.

У контексті національної безпеки та подолання наслідків глобальних трансформацій медіація виконує кілька стратегічних функцій:

1. *Збереження внутрішньої стабільності суспільства*. Військова агресія спровокувала різке зростання конфліктів у сімейній, трудовій та майновій сферах через евакуацію, втрату майна та робочих місць. Судовий процес, орієнтований на жорстке визначення "переможця" та "переможеного", у часи кризи лише поглиблює соціальну напругу. Натомість медіація, використовуючи формулу *win-win*, орієнтує сторони на консенсус, знімає психологічний травматизм та зберігає критично важливі соціальні й сімейні зв'язки (особливо в інтересах дітей) [2; 4].

2. *Забезпечення стабільності державного апарату*. Масове переведення цивільних, трудових та житлових спорів у позасудову площину реально розвантажує судову й адміністративну системи держави, які функціонують у форс-мажорному режимі. Це дозволяє державним інституціям фокусувати ресурси на безпосередніх завданнях оборони та повоєнного відновлення.

3. *Формування ментального імунітету та правової культури*. Медіація стимулює гуманізацію права, навчає громадян цивілізованому вирішенню конфліктів та покладає на них відповідальність за власні рішення. Це зміцнює громадянське суспільство, роблячи його стійким до внутрішніх розколів та інформаційно-психологічних маніпуляцій ворога.

В умовах інтенсивних глобальних трансформацій та дії правового режиму воєнного стану стратегія національної безпеки України потребує збалансованого поєднання зовнішніх міжнародно-правових інструментів із внутрішніми людино центричними механізмами стабілізації суспільства. Трансформація міжнародного публічного права та імплементація універсальних стандартів безпеки, гуманітарного права і кіберзахисту формують надійний зовнішній контур захисту суверенітету та притягнення агресора до відповідальності. Водночас внутрішня безпека і стійкість держави безпосередньо залежать від правового забезпечення стабільності суспільних відносин та життєздатності державних інституцій [3].

У цьому контексті інститут медіації виходить за межі суто приватного права і стає стратегічним елементом національної безпеки. Як ефективний позасудовий інструмент, медіація забезпечує оперативне врегулювання сімейних, трудових та майнових конфліктів за формулою *win-win* [4], мінімізує соціально-психологічний травматизм громадян у складних обставинах і суттєво розвантажує вітчизняну судову систему під час надмірного інституційного тиску. Розвиток медіації безпосередньо стимулює гуманізацію права, виховує культуру мирного діалогу та повністю відповідає європейським стандартам доступності правосуддя. Таким чином, подальше комплексне удосконалення як міжнародно-правових механізмів захисту, так і національного законодавства у сфері медіації є фундаментальною умовою для підвищення ефективності всієї системи національної безпеки України перед сучасними глобальними викликами.

Джерела

1. *Бобровник С. В., Козюбра М. І.* Правосуддя в умовах воєнного стану: виклики функціонуванню судової системи України. *Право України*. 2023. № 7. С. 15–28.
2. Про медіацію: Закон України від 16 листоп. 2021 р. № 1875-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 7. Ст. 39.
3. North Atlantic Treaty Organization. NATO 2030: United for a New Era. Brussels: NATO, 2020. 138 p.
4. Медіація в умовах воєнного стану в Україні: сучасність та перспективні напрями дослідження. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ. Спеціальний випуск*. 2024. № 1 (132): Права людини та правоохоронна діяльність в умовах воєнного стану. С. 38–44.

О. М. АНТОНОВА

канд. екон. наук, доц.,
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, Україна

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ ЯК ЗАГРОЗІ ФІНАНСОВІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

У сучасних умовах корупція набуває не лише правового чи етичного, а насамперед системного економічного характеру, безпосередньо впливаючи на фінансову

безпеку держави. Стабільність фінансової системи, залучення зовнішніх інвестицій та політична стійкість будь-якої держави значною мірою залежать від рівня корупції та ефективності механізмів її стримування [1; 2]. Ступінь корумпованості владних інституцій визначає не лише надійність економічного базису, а й рівень захищеності демократичних прав і свобод громадян, ефективність функціонування публічного управління та довіру суспільства до органів державної влади [3].

Для сучасної України, яка перебуває на етапі євроінтеграції, масштабної післявоєнної відбудови та реформування системи державного управління, корупція трансформувалася із внутрішньої соціально-правової проблеми у критичну загрозу національній та фінансовій безпеці держави [4]. Особливої актуальності це питання набуває в умовах значних обсягів міжнародної фінансової допомоги, кредитних ресурсів та інвестиційних програм, ефективне використання яких безпосередньо залежить від рівня прозорості бюджетних процесів та дієвості антикорупційних механізмів [5].

У контексті забезпечення фінансової безпеки держави корупцію доцільно розглядати, як специфічну форму деструктивних економічних відносин, наслідком яких є систематичне недоотримання державним та місцевими бюджетами фінансових ресурсів, зокрема через мінімізацію податкових та митних платежів, а також нецільове чи неефективне використання бюджетних коштів і міжнародної фінансової допомоги [6]. Таким чином, корупція фактично підриває фінансову основу держави, знижує ефективність бюджетної політики та створює додаткові макроекономічні ризики [7].

Одним із ключових чинників функціонування корупційних механізмів виступає тіньовий капітал, який забезпечує фінансування незаконних домовленостей між представниками бізнесу та посадовими особами [8]. У сучасних умовах суб'єкти господарювання нерідко формують приховані фінансові резерви, своєрідні "корупційні фонди", призначені для підкупу службових осіб з метою отримання адміністративних переваг, уникнення контролю чи мінімізації податкового навантаження. Джерелом фінансування таких схем, як правило, виступає необлікована готівка, нелегалізовані доходи або неформальні цифрові активи, що функціонують поза межами офіційного фінансового контролю [9]. При цьому корупційні витрати закладаються у собівартість товарів і послуг, унаслідок чого фактичним платником так званого "корупційного податку" стає населення держави [10].

Дослідження міжнародних фінансових організацій та провідних наукових центрів, зокрема Міжнародного валютного фонду та Гарвардського університету, підтверджують прямий негативний вплив корупції на макроекономічні показники держави [11]. Корупційні процеси гальмують темпи зростання валового внутрішнього продукту, штучно підвищують вартість товарів і послуг, стимулюють ухилення від сплати податків та істотно знижують інвестиційну привабливість країни [12]. Для України додаткову небезпеку становить ризик відтоку як внутрішнього, так і іноземного капіталу за кордон, що негативно впливає на стабільність фінансового ринку та перспективи економічного розвитку [13].

Особливо високий рівень корупційних ризиків спостерігається у стратегічно важливих сферах, які безпосередньо впливають на фінансову безпеку держави. До таких сфер належать податкове адміністрування, де поширеними залишаються схеми незаконного відшкодування податку на додану вартість та ухилення від сплати корпоративних податків; митне адміністрування, пов'язане із контрабандою та маніпуляціями митною вартістю товарів; бюджетна сфера, зокрема державні закупівлі та використання коштів, спрямованих на відновлення інфраструктури; система дер-

жавних запозичень та управління державним боргом; а також корпоративний сектор, у якому корупційні практики та зловживання топ менеджменту здатні дестабілізувати фінансові ринки та знижувати рівень економічної безпеки держави загалом [14].

За таких умов недостатньо обмежувати антикорупційну політику виключно кримінально-правовими та репресивними заходами. Практика свідчить, що ефективна протидія корупції можлива лише за умови формування комплексного випереджального економічного механізму, який робить укладення корупційних угод фінансово невигідним [15]. Пріоритетним напрямом державної антикорупційної політики має стати створення системи економічних інструментів, за яких ризик викриття та обсяг можливих фінансових втрат — конфіскації активів, цивільної конфіскації, штрафних санкцій та репутаційних наслідків — суттєво перевищуватимуть потенційну вигоду від корупційної діяльності [16].

У цьому контексті особливого значення набуває впровадження адаптивних інструментів мінімізації корупційних ризиків. Насамперед йдеться про посилення контролю за безготівковими та цифровими фінансовими операціями шляхом удосконалення процедур фінансового моніторингу, механізмів KYC/AML та уповільнення підозрілих транзакцій [17]. Водночас важливим напрямом є протидія готівковій корупції через формування належного матеріального стимулювання працівників податкових та митних органів. Запровадження прозорих систем оцінки ефективності діяльності (KPI), конкурентного рівня оплати праці та преміювання з урахуванням рівня корупційних ризиків конкретної посади здатне створити для службовців раціональний економічний бар'єр щодо участі у корупційних схемах [18].

Не менш важливими залишаються інституційні зміни, спрямовані на спрощення процедур притягнення посадових осіб до відповідальності, обмеження надмірних імунітетів та забезпечення невідворотності покарання у разі наявності обґрунтованих підозр у вчиненні корупційних правопорушень [19]. Реалізація таких заходів відповідає сучасному вектору євроінтеграційної гармонізації українського законодавства та міжнародним стандартам забезпечення прозорості публічного управління [20].

Отже, сучасна антикорупційна політика повинна ґрунтуватися на комплексному міждисциплінарному підході, що поєднує правові, економічні, фінансові та організаційні механізми протидії корупції. Для України ефективна боротьба з корупцією є не лише передумовою успішної євроінтеграції та економічного розвитку, а й ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності, зміцнення національної безпеки та формування довіри суспільства до державних інституцій [21].

Джерела

1. *Rose-Ackerman S.* Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform. Cambridge University Press, 1999.
2. *Tanzi V.* Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures. *IMF Staff Papers.* 1998. Vol. 45. № 4.
3. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2024.
4. *Бусол О. Ю.* Протидія корупційній злочинності в Україні у сучасних умовах. Київ: Юрінком Інтер, 2020.
5. OECD Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia. Anti-Corruption Reforms in Ukraine. Paris, 2023.
6. *Мельник М. І.* Корупція: сутність, поняття, заходи протидії. Київ: Атіка, 2001.
7. *Василик О. Д.* Теорія фінансів. Київ: НІОС, 2010.
8. *Schneider F.* Shadow Economies and Corruption All Over the World. Economics. 2010.
9. FATF Guidance on Digital Assets and Virtual Currencies. Paris, 2021.

10. *Klitgaard R.* Controlling Corruption. University of California Press, 1988.
11. IMF Fiscal Monitor: Safeguarding Public Finances Against Corruption. Washington, 2019.
12. *Mauro P.* Corruption and Growth. *Quarterly Journal of Economics.* 1995. Vol. 110.
13. World Bank. Worldwide Governance Indicators. 2024.
14. *Нонік В. В.* Корупційні ризики у сфері публічного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2021. № 3.
15. *Becker G.* Crime and Punishment: An Economic Approach. *Journal of Political Economy.* 1968.
16. OECD Public Integrity Handbook. Paris, 2020.
17. FATF International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation. Paris, 2023.
18. *Becker G., Stigler G.* Law Enforcement, Malfeasance, and Compensation of Enforcers. *Journal of Legal Studies.* 1974.
19. United Nations Convention against Corruption. New York, 2004.
20. European Commission. Ukraine 2024 Report. Brussels, 2024.

О. І. САВКА

канд. юрид. наук, доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності, Навчально-науковий інститут права та безпеки ім. Володимира Великого, ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ, Україна

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні глобальні трансформації та повномасштабна військова агресія проти України вимагають переосмислення класичних підходів до національної безпеки. Безпека держави більше не обмежується лише військовим чи оборонним компонентом — вона безпосередньо залежить від внутрішньої стабільності суспільства, стійкості державних інституцій та ефективності правового забезпечення захисту прав людини.

Криза правосуддя, спричинена війною (руйнування інфраструктури, перевантаження судів, масове переміщення населення), створює загрозу правопорядку та внутрішній безпеці країни. У цьому контексті медіація трансформується з класичного цивільно-правового інструменту на стратегічний елемент правового забезпечення національної безпеки. Вона виступає як засіб стабілізації суспільних відносин та запобігання внутрішнім соціальним конфліктам під час глобальних криз.

Розвиток правової системи України сьогодні відбувається в умовах євроінтеграції та правового режиму воєнного стану. Відповідно до Закону України "Про медіацію" [1], цей інститут є нормативно закріпленою, структурованою позасудовою процедурою. Традиційне судове судочинство орієнтоване на формалізоване визначення "переможця" та "переможеного" за рішенням державного органу, що в умовах війни може лише поглибити соціальну напругу [2].

Натомість медіація пропонує людиноцентричний підхід, заснований на п'яти фундаментальних засадах [1; 3]:

- *Добровільність* — самостійне прийняття рішення про участь на будь-якому етапі.

- *Конфіденційність* — створення безпечного, захищеного від розголошення простору для комунікації.
- *Нейтральність медіатора* — керування процесом переговорів незалежною третьою стороною без нав'язування рішень.
- *Рівність сторін* — надання абсолютно однакових можливостей для висловлення позицій.
- *Активна участь* — самостійне розроблення сторонами фінальної угоди за формулою *win-win* (виграш-виграш).

Такий підхід безпосередньо корелює зі стратегіями національної безпеки сучасних демократичних держав, де безпека людини (*human security*) є базовим елементом безпеки всієї нації.

Військова агресія спричинила масштабне ускладнення реалізації прав громадян у сімейних, трудових, майнових та житлових правовідносинах. Масове переміщення населення, втрата майна та обмеження доступу до судів створюють критичне навантаження на державний апарат. За цих умов правове забезпечення стабільності держави потребує впровадження альтернативних способів врегулювання спорів (ADR) [4, с. 12].

У контексті національної безпеки медіація виконує три стратегічні функції [2]:

1. Мінімізація внутрішніх конфліктів — війна провокує стрес і зростання кількості спорів (особливо сімейних через евакуацію та розлучення родин). Медіація допомагає зберегти комунікацію (наприклад, між батьками задля захисту інтересів дітей), знижує рівень суспільної агресії та мінімізує негативні соціально-психологічні наслідки криз.

2. Забезпечення інституційної стійкості держави — переведення частини правових спорів (зокрема трудових, майнових та житлових, викликаних руйнуванням інфраструктури чи втратою робочих місць) у позасудову площину суттєво розвантажує судову та адміністративну системи, які змушені працювати у форс-мажорному режимі. Це зберігає працездатність державних органів для вирішення інших оборонних завдань.

3. Підвищення доступності правосуддя — для громадян, які опинилися в складних життєвих обставинах, медіація забезпечує оперативність реагування на конфлікти без тривалого й вартісного очікування судових рішень.

Запровадження та популяризація медіації безпосередньо впливає на ментальний та правовий імунітет суспільства в умовах глобальних трансформацій. Вона стимулює загальну гуманізацію права, виховує культуру мирного врегулювання конфліктів та спонукає громадян брати відповідальність за власні рішення. Це зміцнює громадянське суспільство, роблячи його менш вразливим до внутрішніх дестабілізацій, що є важливою складовою стратегії національної безпеки.

В умовах глобальних трансформацій та дії правового режиму воєнного стану в Україні медіація трансформується із класичного альтернативного методу вирішення спорів у критично важливий, стратегічний елемент системи правового забезпечення національної безпеки. Як високоефективний позасудовий інструмент захисту прав і свобод людини, вона забезпечує оперативне, доступне та людино центричне врегулювання конфліктів для осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах. Практичне застосування медіаційних процедур дозволяє суттєво розвантажити вітчизняну судову та адміністративну системи в період надмірного інституційного навантаження, підтримуючи загальну стабільність і працездатність державного апарату.

Завдяки своїй правовій природі та орієнтації на консенсус за формулою *win-win*, цей інститут мінімізує негативні соціально-психологічні наслідки криз, забезпечує

збереження та стабілізацію соціальних і сімейних зв'язків, а також знижує рівень загальної суспільної напруги. Крім того, розвиток медіації стимулює гуманізацію права, виховує стійку культуру мирного вирішення спорів та повністю відповідає європейським стандартам правосуддя. Саме тому подальше комплексне удосконалення нормативно-правового регулювання медіації є необхідною та фундаментальною умовою для підвищення ефективності всієї національної системи захисту прав громадян, що безпосередньо посилює внутрішню безпеку та стійкість держави перед сучасними глобальними викликами.

Джерела

1. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20
2. Горєлов Д.М. Медіація в умовах суспільних конфліктів та післявоєнного відновлення держави. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 5. С. 78–82.
3. *Нестор Н. В.* Медіація в Україні: правові засади та практика застосування : монографія. Київ: Алерта, 2018. 276 с.
4. *Притика Ю. Д.* Альтернативне вирішення спорів (ADR): навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 248 с.

О. ЗІНЕВИЧ

канд. юрид. наук, адвокат,
доцент кафедри адміністративного, фінансового та банківського права
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація

У тезах досліджуються актуальні питання правового забезпечення національної безпеки України в умовах воєнного стану та сучасних безпекових викликів. Проаналізовано роль права у формуванні державної безпекової політики, значення принципу верховенства права для забезпечення стійкості держави, а також роль юридичної спільноти у захисті національних інтересів. Особливу увагу приділено правовим аспектам забезпечення національної безпеки в умовах збройної агресії, захисту прав людини під час дії особливих правових режимів, документуванню воєнних злочинів та правовому супроводу процесів післявоєнної відбудови України. Наголошено, що ефективне правове регулювання, функціонування демократичних інститутів та дотримання принципу верховенства права є необхідними умовами забезпечення національної стійкості держави та реалізації її стратегічних інтересів. Обґрунтовано необхідність удосконалення правового механізму забезпечення національної безпеки та розвитку правничої освіти як важливих складових зміцнення державності України.

Ключові слова: національна безпека, воєнний стан, верховенство права, стратегія національної безпеки, правове забезпечення, державна безпека, правнича освіта, післявоєнна відбудова, права людини, національна стійкість.

Annotation

The theses examine current issues of legal support for Ukraine's national security under martial law and contemporary security challenges. The role of law in shaping state security policy, the importance of the rule of law as a prerequisite for state resilience, and the contribution of the legal community to the protection of national interests are analyzed. Particular attention is paid to the legal aspects of ensuring national security during armed aggression, protecting human rights under special legal regimes, documenting and prosecuting war crimes, and providing legal support for Ukraine's post-war reconstruction. It is emphasized that effective legal regulation, the functioning of democratic institutions, and adherence to the rule of law are essential prerequisites for ensuring national resilience and implementing the strategic interests of the state. The necessity of improving the legal mechanism for national security and developing legal education as important components of strengthening Ukraine's statehood is substantiated.

Keywords: national security, martial law, rule of law, national security strategy, legal framework, state security, legal education, post-war reconstruction, human rights, national resilience.

Національна безпека є однією з фундаментальних функцій держави та необхідною умовою її стабільного розвитку. В умовах повномасштабної збройної агресії проти України питання правового забезпечення національної безпеки набули особливого значення, оскільки ефективність функціонування державних інституцій значною мірою залежить від якості нормативно-правового регулювання та здатності правової системи реагувати на сучасні виклики.

Відповідно до статті 17 Конституції України захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави та справою всього Українського народу.

Правове забезпечення національної безпеки охоплює комплекс нормативних, інституційних та організаційних механізмів, спрямованих на захист життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави. Важливе місце у цьому процесі займає Закон України "Про національну безпеку України", який визначає основні засади державної політики у сфері безпеки та оборони.

Сучасна система національної безпеки України ґрунтується на принципах верховенства права, демократичного цивільного контролю, дотримання прав і свобод людини та інтеграції до європейського безпекового простору. Водночас воєнний стан обумовлює необхідність оперативного прийняття державних рішень, що потребує належного правового балансу між інтересами національної безпеки та гарантіями конституційних прав громадян.

Важливим стратегічним документом у сфері державної політики є Стратегія національної безпеки України, яка визначає пріоритетні напрями забезпечення національних інтересів держави, зміцнення обороноздатності, розвитку міжнародного співробітництва та захисту прав громадян. Одним із ключових завдань сучасної безпекової політики залишається формування стійкості державних інституцій до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Особливого значення в умовах війни набуває діяльність правничої спільноти. Сучасні виклики потребують від юристів не лише ґрунтовних знань законодавства, але й розуміння питань міжнародного гуманітарного права, документування воєнних злочинів, захисту прав військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та осіб, які постраждали внаслідок збройної агресії.

Не менш важливим напрямом є правове забезпечення післявоєнної відбудови України. Реалізація масштабних інфраструктурних проєктів, залучення міжнарод-

них інвестицій, розвиток механізмів компенсації завданих збитків та забезпечення прозорості використання бюджетних коштів вимагатимуть удосконалення правового регулювання та підготовки висококваліфікованих правничих кадрів.

Верховенство права в умовах війни виступає не лише юридичною категорією, а й важливим елементом національної стійкості. Довіра громадян до судової системи, правоохоронних органів та державних інституцій безпосередньо впливає на ефективність реалізації державної безпекової політики та здатність суспільства консолідуватися для захисту держави.

Таким чином, ефективне правове забезпечення національної безпеки є необхідною умовою зміцнення державності, реалізації стратегічних інтересів України та формування сучасної моделі безпекового розвитку держави. У післявоєнний період саме якість правових механізмів стане одним із визначальних факторів успішної відбудови України та її подальшої інтеграції до європейського правового простору.

Джерела

1. Конституція України. URL: Офіційний текст Конституції України.
2. Закон України "Про національну безпеку України". URL: Закон України "Про національну безпеку України".
3. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: Стратегія національної безпеки України.
4. Закон України "Про правовий режим воєнного стану". URL: Закон України "Про правовий режим воєнного стану".
5. *Тихий В. П., Таційй В. Я.* Національна безпека України: правові засади та сучасні виклики. *Право України*. 2023. № 4. С. 15–27.
6. *Кресіна І. О., Скрипнюк О. В.* Конституційно-правові засади забезпечення національної безпеки України в умовах воєнного стану. *Юридична наука*. 2023. № 2. С. 21–31.

О. П. ДЕНЕГА

д-р юрид. наук, проф.,
Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), м. Київ
orcid 0009-0003-4038-1258

РОЗБУДОВА ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОСВІТИ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ: ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙ, БЕЗПЕКИ ТА РЕГУЛЮВАННЯ

Вступ. Нова соціальна реальність, сформована повномасштабною війною, глобальною цифровізацією та євроінтеграційними процесами, поставила штучний інтелект у центр державного стратегічного порядку денного України. ШІ перетворився на один із ключових чинників конкурентоспроможності держав, бізнесу й суспільств — і Україна не є винятком. 2025 рік позначився низкою конкретних кроків у сфері державного регулювання та інституційного визнання ШІ, зокрема в контексті гармонізації національного законодавства з acquis ЄС. Мета дослідження —

визначити ключові напрями впровадження ШІ в Україні в умовах нової соціальної реальності та окреслити пов'язані з цим безпекові, етичні й регуляторні виклики.

ШІ в публічному управлінні та економіці відновлення. В умовах воєнного стану ШІ стає критичним чинником модернізації публічного управління. Технології штучного інтелекту застосовуються для аналізу соціально-економічних даних, що становлять інформаційну основу прийняття управлінських рішень у територіальних громадах [2, *20*]. В економічній сфері ШІ відкриває можливості для підвищення продуктивності, автоматизації виробничих процесів, прогнозування фінансових ризиків та оптимізації управління ресурсами в контексті післявоєнного відновлення. Впровадження ШІ в українських компаніях забезпечує зростання прибутковості та зменшення витрат із рівнем ROI понад 45 % [4, *18*]. Окремої уваги заслуговує використання ШІ для відновлення зруйнованої інфраструктури на основі аналізу супутникових знімків та великих масивів даних, що дозволяє пріоритезувати проекти відбудови з максимальною ефективністю [4, *22*].

ШІ та національна безпека. Використання ШІ у сфері національної безпеки має виражений двоїстий характер. Здатність швидко обробляти значні обсяги розвідувальних даних і прогнозувати загрози робить ШІ невід'ємним елементом зміцнення обороноздатності держави [1, *14*]. Водночас війна виявила нові загрози: російська пропаганда масово продукує дипфейкові відео, згенеровані за допомогою ШІ, для маніпулювання суспільною думкою та дискредитації мобілізаційних процесів в Україні [3]. ШІ-генерований контент формує паралельні наративи у соціальних мережах, загрожуючи інформаційній безпеці держави [8]. За таких обставин питання кібербезпеки ШІ-систем та протидії дезінформації набувають пріоритетного значення в державній політиці [1, *16*].

Етичні виклики та регулювання ШІ. Стрімке проникнення ШІ в різні сфери суспільного життя породжує серйозні етичні виклики. Ключовими принципами відповідального використання ШІ залишаються прозорість алгоритмів, захист персональних даних та чіткий розподіл відповідальності за рішення, прийняті автономними системами [6, *10*]. Україна обрала поетапний підхід до формування регуляторного середовища у сфері ШІ: на першому етапі — діалог зі стейкхолдерами та формування культури добровільного дотримання стандартів; на другому — законодавча адаптація вимог EU AI Act [5]. Стратегічне партнерство з ЄС у межах ініціативи EU4Digital забезпечує Україну необхідною експертизою для транспозиції відповідного регулювання у національне законодавство. Важливим кроком стало отримання Україною статусу спостерігача при Європейській раді зі штучного інтелекту у жовтні 2025 року, що відкриває можливості для участі у формуванні спільної політики ЄС у сфері ШІ [7]. Ініціатива AI4Ukraine спрямована на інтеграцію етичних принципів ЄС у систему публічного управління та освіти України для забезпечення прозорості, цифрової інклюзії та ефективного відновлення країни [5].

Висновки. Штучний інтелект у новій соціальній реальності України виступає одночасно як інструмент підвищення національної стійкості та джерело нових викликів, які потребують системних відповідей. Ефективне впровадження ШІ передбачає поєднання технологічного розвитку, інституційної спроможності держави, етичних стандартів і правового регулювання. При цьому слід враховувати, що сам процес гармонізації з європейськими нормами є тривалим і пов'язаним з ризиками відставання законодавчої бази від темпів технологічних змін. Розвиток національної ШІ-екосистеми та інвестиції в людський капітал є необхідними, але не достатніми умовами — не менш важливими залишаються незалежний аудит алгоритмічних рішень і забезпечення підзвітності ШІ-систем у публічній сфері.

Джерела

1. *Даник Ю.* Аналіз та обґрунтування запровадження і використання технологій штучного інтелекту з метою забезпечення національної безпеки. *Сучасні аспекти безпеки*. 2025. № 2. С. 12–28.
2. *Арделян І.* Використання технологій штучного інтелекту у сфері публічного управління для аналізу соціально-економічних даних. *Публічне управління і політика*. 2025. № 1. С. 20–28.
3. AI soldiers: How deepfakes are manipulating Ukraine's mobilization narrative. *The Kyiv Independent*. 2025. 7 листопада. URL: https://kyivindependent.com/ai-soldiers-how-deepfakes-are-manipulating-ukraines-mobilization-narrative/
4. *Мацьків В. В.* Роль штучного інтелекту у трансформації економіки та фінансової системи України в умовах післявоєнного відновлення / В. В. Мацьків, Р. І. Щур, І. В. Кохан. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 3. № 58. С. 14–27. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327139
5. AI regulation: Ukraine on its path to the EU. *Ministry of Digital Transformation of Ukraine*. URL: https://ai.thedigital.gov.ua/en/vision (дата звернення: 10.05.2026).
6. *Дракон Д. С.* Етика штучного інтелекту: межі та відповідальність / Д. С. Дракон, Н. І. Стяглик. *Вісник ХНТУ*. 2025. № 1 (2). С. 9–18. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.9
7. Україна приєдналась до Європейської ради зі штучного інтелекту. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2025. 31 жовтня. URL: https://thedigital.gov.ua/news/progress/ukrayina-pryyednalasia-do-yevropeyskoyi-rady-zi-shtuchnoho-intelektu (дата звернення: 10.05.2026).
8. Огляд подій у сфері штучного інтелекту за грудень 2025 року. *Рада національної безпеки і оборони України*. 2026. 7 січня. URL: https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/7350.html (дата звернення: 10.05.2026).

В. В. ЗАРОСИЛО

канд. юрид. наук, доц., викладач-методист,
спеціаліст вищої категорії, циклової комісії (кафедри)
Київського фахового коледжу туризму та готельного господарства

ОКРЕМІ ПИТАННЯ КЛАСИФІКАЦІЇ ПРИНЦИПІВ КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВА

Принципи кримінального права грають роль свого роду контрапункту, що гармонізує всю сукупність кримінально-правових норм, що відсіює непотрібні, а часом і шкідливі положення, і формує в кінцевому підсумку такий зміст українського кримінального законодавства, яке найбільшою мірою відповідає потребам суспільства.

Свою інтегруючу роль принципи кримінального права виконують, зокрема, в такий спосіб. Вони:

1) вказують напрям, в якому має розвиватися та вдосконалюватися кримінальне законодавство, наприклад, захист прав і свобод людини та громадянина, забезпечення інтересів особистості, суспільства та держави тощо;

2) визначають зміст інтеграційного впливу на норми кримінального права, концентруючи їх у охороні найважливіших із соціально значимих об'єктів;

3) забезпечують єдність кримінального права шляхом пред'явлення всім складовим його правовим нормам єдиних вимог.

Так, наприклад, принцип справедливості пронизує зміст всіх правових норм як загальної, так і особливої частини кримінального права. Всі вони об'єднані ідеєю визначення особі, яка вчинила злочин, такого покарання або таких інших заходів кримінально-правового характеру, які відповідають характеру та ступеню суспільної небезпеки злочину, обставинам його вчинення та особистості винного. який об'єднує цією своєю спрямованістю багато правових норм загальної та особливої частини кримінального права.

Чинний Кримінальний кодекс України називає п'ять принципів кримінального права

- законності (ст. 3),
- рівності громадян перед законом (ст. 4),
- вини (ст. 5),
- справедливості (ст. 6),
- гуманізму (ст. 7)

Крім того, як буде показано нижче, до принципів кримінального права слід відносити вимогу, закріплене в Кримінальному кодексі України (підстава кримінальної відповідальності). Насправді ж принципових положень, на яких ґрунтується кримінальне законодавство набагато більше, і немає жодних підстав виключати їх з числа принципів кримінального права.

Класифікація всіх цих принципів може бути проведена за різними критеріями. Основними з них є два — зміст принципів та їхня структура.

1. Класифікація принципів кримінального права за змістом можлива також у двох видах — за обставинами, що зумовлюють зміст принципів, і за сферами правового регулювання, що ними здійснюється.

Класифікація за обставинами, що зумовлюють зміст принципів, необхідна тому, що одні з них висловлюють вимоги Конституції, а інші — вимоги інших факторів, що їх детермінують [1].

Така класифікація важлива у зв'язку з тим, що конституційні вимоги є обов'язковими для кримінального законодавства. Вони не можуть не тільки ігноруватися ним, а й піддаватися змінам. Навпаки, принципи, обумовлені іншими детермінуючими факторами, такою суворою обов'язковістю для кримінального права не володіють. або, навпаки, послаблювати його.

З зазначених причин слід визнати першим видом класифікації принципів змісту розподіл їх на конституційні та інші принципи кримінального права.

Іншим видом такого роду їх класифікації є розподіл принципів на ті, які визначають зміст і систему правових норм, що встановлюють відповідальність за скоєння конкретних кримінальних правопорушень, і ті, що регулюють підстави, що містять і межі кримінальної відповідальності осіб, які вчинили кримінальне правопорушення. У цьому останньому випадку згадані принципи можна назвати принципами кримінальної відповідальності.

На нашу думку поняття "принципи кримінального права" є родовим для понять "принципи, визначальні зміст і систему правових норм, встановлюють відповідальність скоєння конкретних злочинів" і "принципи кримінальної відповідальності".

Розмежовує певною мірою поняття принципів кримінального права та принципів кримінальної відповідальності також чинний Кримінальний кодекс України [2].

Чи можна вважати, що принципи кримінального права та принципи кримінальної відповідальності збігаються за змістом і по колу регульованих відносин як вихідні

правові становища кримінального законодавства Нам представляється, що це негаразд. Зазначені принципи розрізняються і за змістом, і за сферою застосування, хоча, безсумнівно містять перетинальні положення.

Принципи, що визначають зміст і систему правових норм, що встановлюють відповідальність за скоєння конкретних кримінальних правопорушень (інакше принципи, що визначають утримання та систему правових норм особливої частини кримінального права), базуються на конституційних положеннях, тому мають конституційний характер. Серед принципів кримінальної відповідальності переважають також конституційні принципи, але є інші. Тому їх слід поділяти на конституційні та інші принципи кримінального права.

За своєю структурою принципи кримінального права можна поділити на два види — прості та складні.

Першими слід вважати принципи, що складаються з однієї вимоги. Такими принципами є, зокрема, принципи законності, рівності громадян перед законом, провини.

Складними (складовими) мають бути визнані принципи, які з двох і більше вимог.

Так принцип гуманізму, на нашу думку, складається з двох вимог, кожна з яких, якщо розглядати його ізольовано, може вважатися самостійним принципом. Одна з них вимога, сформована у Кримінальному кодексі України про те, що кримінальне законодавство України забезпечує безпеку людини, інша це вимога, яка сформульована у ст. 65 Кримінального кодексу України "Більш суворе покарання, ніж передбачене відповідними статтями Особливої частини цього Кодексу за вчинене кримінальне правопорушення, може бути призначене за сукупністю кримінальних правопорушень і за сукупністю вироків згідно".

Джерела

1. Конституція України. *Відомості Верховної Ради*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Кримінальний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2001. № 25–26. Ст.131. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text

М. ТИЩЕНКО

студентка 1 курсу
Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. Князя Володимира Великого

КІБЕР БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Вступ

У XXI столітті кіберпростір став повноцінним п'ятим доменом ведення бойових дій поряд із сушою, морем, повітрям і космосом. Для України, яка з лютого 2022 року протистоїть повномасштабній російській агресії, кібербезпека перетворилася на одну з найкритичніших складових національної безпеки.

Актуальність теми зумовлена швидкою цифровізацією держави: система електронного урядування "Дія", банківський сектор, енергетична інфраструктура,

транспорт, оборонна промисловість та інші сфери стали повністю залежними від інформаційних технологій. Водночас ця цифровізація створює нові вразливості. Кібератаки є невід'ємною частиною гібридної війни Росії проти України — вони спрямовані на порушення державного управління, дестабілізацію економіки, руйнування критичної інфраструктури та вплив на суспільну свідомість.

Ефективний захист кіберпростору безпосередньо впливає на збереження суверенітету, обороноздатність, економічну стабільність і права громадян. Без сильної кібербезпеки неможливо забезпечити стійкість держави в умовах тривалої війни та успішно рухатися до європейської та євроатлантичної інтеграції.

Основні положення

Згідно із Законом України "Про національну безпеку України" (2018), національна безпека — це стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Кібербезпека визначається як стан захищеності кіберпростору, інформаційних ресурсів, систем і мереж від деструктивних впливів, що спрямовані на порушення конфіденційності, цілісності, доступності та автентичності інформації. Вона є органічною складовою інформаційної безпеки та одним із ключових напрямів національної безпеки поряд із військовою, економічною, енергетичною та соціальною безпекою.

У контексті гібридної війни кібербезпека виконує не лише захисну, але й наступальну функцію, стаючи інструментом асиметричного стримування агресора.

Нормативно-правове забезпечення становлять:

- Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" від 05.10.2017 № 2163-VIII;
- Закон України "Про національну безпеку України" від 21.06.2018 № 2469-VIII;
- Стратегія кібербезпеки України на 2021–2025 роки (Указ Президента № 447/2021);
- План заходів на 2025 рік з реалізації Стратегії (розпорядження Кабміну № 204-р від 07.03.2025).

Важливим інституційним кроком стало створення та розвиток Кібервійськ (Кіберсил) ЗСУ як окремого роду сил. Законопроєкт щодо їх повноцінного оформлення активно обговорювався у 2025–2026 роках, а формальне створення відбулося наприкінці 2025 року. Координацію здійснюють РНБО, Національний координаційний центр кібербезпеки, Держспецзв'язку, СБУ, ГУР МОУ та інші суб'єкти.

Головним джерелом загроз є Російська Федерація та пов'язані з нею хакерські групи (Gamaredon/UAC-0010, UAC-0006, UAC-0050 та інші). Серед найнебезпечніших форм:

- Руйнівне програмне забезпечення (wiper-віруси NotPetya, WhisperGate, IsaacWiper);
- Атаки на критичну інформаційну інфраструктуру (енергетика, транспорт, телекомунікації, фінанси);
- Шпигунське програмне забезпечення, фішинг, атаки на ланцюги постачання;
- Комбіновані операції з інформаційно-психологічним впливом.

За даними CERT-UA, у 2025 році опрацьовано 5927 кіберінцидентів — на 37,4 % більше, ніж у 2024 році. Найбільше атак припало на органи місцевого самоврядування (35,7 %), урядові установи та сектор безпеки й оборони. У другій половині 2025 року не зафіксовано критичних інцидентів завдяки покращенню захисту, але загальна активність ворога залишається високою. Нові загрози пов'язані зі штучним інтелектом, квантовим обчисленням та IT-пристроями.

Важливим є те, що Кібербезпека виконує низку стратегічних функцій:

Захист критичної інформаційної інфраструктури — основа стійкості держави під час війни.

- Забезпечення безперервного функціонування органів влади, ЗСУ, банківської системи та енергетики.
- Підтримка обороноздатності через проведення кібероперацій.
- Захист персональних даних громадян і економічної безпеки.
- Асиметричне стримування агресора (у 2025 році українські кібероперації завдали Росії прямих збитків на понад 220 млн доларів).
- Міжнародна інтеграція: співпраця з НАТО (CCDCOE), ЄС, США, Великобританією та іншими партнерами у сфері обміну розвідданими та спільних операцій.

І вагомим досягненням України, — це створення дієвої системи реагування: CERT-UA, НКЦК при РНБО, державноприватне партнерство.

- Успішне відбиття тисяч масованих атак завдяки допомозі Microsoft, Google, країн НАТО.
- Розвиток власних наступальних кіберспроможностей.
- Активне впровадження стандартів кібергігієни та хмарних технологій (дорожня карта на 2026 рік).
- Формування Кіберсил ЗСУ як окремого роду військ.

Однак є проблеми та виклики, це

- Гострий кадровий дефіцит і відтік ІТ-спеціалістів за кордон.
- Технічна та програмна залежність від іноземних постачальників.
- Фрагментація відповідальності між відомствами.
- Недостатнє фінансування (хоча у 2025 році передбачено 468,8 млн грн).
- Вразливість приватного сектору та ланцюгів постачання.
- Нові технологічні загрози (ШІ, квантові технології).

Висновок

Кібербезпека є стратегічно важливою, невід'ємною складовою національної безпеки України в умовах повномасштабної гібридної війни. Від її ефективності залежить не лише виживання держави під час бойових дій, але й успішне післявоєнне відновлення, забезпечення цифрового суверенітету та інтеграція в Європейський Союз і НАТО. Для подальшого розвитку необхідно: прийняти нову Стратегію кібербезпеки на період після 2025 року, завершити формування повноцінних Кіберсил ЗСУ, активно інвестувати в національне кібервиробництво, освіту та науку, підвищувати кіберграмотність населення та поглиблювати міжнародне партнерство. Лише системний підхід до кіберстійкості дозволить Україні не тільки вистояти, а й стати конкурентоспроможною цифровою державою XXI століття.

Джерела

1. Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" від 05.10.2017 № 2163-VIII.
2. Закон України "Про національну безпеку України" від 21.06.2018 № 2469-VIII.
3. Указ Президента України № 447/2021 "Про Стратегію кібербезпеки України на 2021–2025 роки".
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 204-р від 07.03.2025 "Про затвердження плану заходів на 2025 рік з реалізації Стратегії кібербезпеки України".
5. Звіти CERT-UA про кіберінциденти за 2025 рік (cip.gov.ua).
6. Microsoft Threat Intelligence Reports щодо кібератак на Україну (2022–2025).

7. Матеріали Національного координаційного центру кібербезпеки при РНБО України.
8. Tallinn Manual 2.0 on the International Law Applicable to Cyber Operations. NATO CCDCOE.
9. *Кравчук А. О.* Кібербезпека в системі національної безпеки України. *Стратегічні пріоритети*. 2024.
10. Офіційний сайт Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України (cip.gov.ua, cert.gov.ua).

Науковий керівник: **В. О. Заросило**,
канд. юрид. наук,
завідувач кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності,
ННІП права ім. князя Володимира Великого МАУП

В. МЕЛЬНИК
студентка 1 курсу
Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. Князя Володимира Великого

ЗАХИСТ ПРАВ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ

Вступ

Права людини є фундаментальною цінністю демократичного суспільства та становлять основу сучасної правової держави. Незалежно від політичної ситуації, громадянства чи місця перебування кожна людина має невід'ємні права і свободи. Проте саме під час воєнних конфліктів забезпечення цих прав стає одним із найскладніших завдань.

Воєнний конфлікт впливає не лише на військову сферу, а й на повсякденне життя населення. Люди можуть втрачати житло, доступ до освіти, медичної допомоги, безпеки та можливості реалізовувати свої основні права. Саме тому міжнародне право передбачає спеціальні механізми захисту населення навіть у період війни.

Питання захисту прав людини сьогодні є особливо актуальним для України, оскільки воєнні дії безпосередньо впливають на суспільство та функціонування держави.

1. Сутність прав людини та їх значення в умовах війни

Права людини — це закріплені міжнародними документами та законодавством можливості людини користуватися свободами та захистом.

До основних прав належать право на життя, свободу, гідність, освіту, працю, соціальний захист та медичну допомогу.

Під час війни частина прав може тимчасово обмежуватися відповідно до закону, однак існують права, які залишаються недоторканними. Серед них — право на життя, заборона катувань, заборона рабства та право на людське поводження.

Дотримання цих норм дозволяє зберігати баланс між потребами безпеки та захистом людської гідності.

2. Міжнародно-правові механізми захисту

Основою міжнародного регулювання є міжнародне гуманітарне право. Його головна мета — зменшення наслідків війни для цивільного населення.

Важливу роль відіграють міжнародні договори та організації, які контролюють дотримання встановлених правил.

Основними принципами є:

- гуманність;
- розмежування цивільних і військових об'єктів;
- пропорційність застосування сили;
- відповідальність за порушення міжнародного права.

Міжнародні механізми дозволяють документувати порушення та притягати винних до відповідальності.

3. Порушення прав людини під час воєнних конфліктів

Воєнні конфлікти часто супроводжуються значними гуманітарними наслідками.

До найбільш поширених порушень належать:

- загроза життю цивільного населення;
- вимушене переселення;
- руйнування житлових будинків;
- обмеження доступу до освіти та медицини;
- порушення права власності;
- незаконне утримання осіб.

Особливого захисту потребують діти, жінки, люди похилого віку та внутрішньо переміщені особи.

Також важливою проблемою є психологічний вплив війни, який може мати довготривалі наслідки для суспільства.

4. Захист прав людини в Україні

В умовах воєнного стану держава продовжує виконувати обов'язок щодо захисту прав громадян.

Серед основних напрямів:

- евакуація населення;
- надання гуманітарної допомоги;
- соціальна підтримка;
- забезпечення доступу до освіти;
- документування фактів порушень;
- підтримка внутрішньо переміщених осіб.

Також важливу роль відіграє правова обізнаність населення та співпраця з міжнародними партнерами.

5. Значення міжнародної співпраці

Ефективний захист прав людини неможливий без міжнародної взаємодії. Спільні дії держав та міжнародних організацій сприяють наданню допомоги постраждалим, збору доказів порушень та підтримці миру.

Міжнародна співпраця сприяє відновленню справедливості та зміцненню системи захисту прав людини.

Висновки

Захист прав людини в умовах воєнних конфліктів є одним із найважливіших завдань сучасного світу. Навіть у період війни повинні діяти правові обмеження та механізми контролю. Дотримання міжнародних норм дозволяє мінімізувати наслідки конфліктів та забезпечити повагу до людської гідності.

Для України питання захисту прав людини залишається актуальним і потребує подальшого розвитку правових механізмів та міжнародної підтримки.

Джерела

1. Загальна декларація прав людини (1948).
2. Женевські конвенції (1949).

3. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод.
4. Конституція України.
5. Закон України “Про правовий режим воєнного стану”.

Науковий керівник: **Р. О. Пиняга**,
канд. юрид. наук, доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності
ННІП права ім. князя Володимира Великого МАУП

А. ПЕТРЕНКО
студентка 1 курсу
Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. Князя Володимира Великого

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Національна безпека є одним із ключових напрямів діяльності сучасної держави, оскільки саме від рівня її забезпечення залежить стабільність суспільства, захист прав і свобод людини, територіальна цілісність та суверенітет країни. Для України проблема забезпечення національної безпеки має особливе значення в умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації та дії правового режиму воєнного стану. Сучасні виклики потребують від держави ефективної системи захисту національних інтересів, удосконалення діяльності органів державної влади та зміцнення сектору безпеки й оборони.

Відповідно до Закону України “Про національну безпеку України”, національна безпека визначається як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних і потенційних загроз. Основними напрямами державної політики у сфері національної безпеки є захист державного суверенітету, інтеграція до європейського та євроатлантичного безпекового простору, розвиток оборонного потенціалу держави та забезпечення прав і свобод громадян.

Воєнний стан в Україні було введено Указом Президента України № 64/2022 від 24 лютого 2022 року у зв’язку з широкомасштабним вторгненням Російської Федерації на територію України. Правовий режим воєнного стану регулюється Конституцією України та Законом України “Про правовий режим воєнного стану”. Його метою є створення необхідних умов для відсічі збройної агресії, забезпечення національної безпеки, діяльності органів державної влади та захисту населення.

У сучасних умовах особливого значення набуває воєнна безпека держави. Вона передбачає здатність держави забезпечити захист своєї території, населення та суверенітету від зовнішніх загроз. Важливу роль у забезпеченні воєнної безпеки відіграють Збройні Сили України, Національна гвардія України, Служба безпеки України, Державна прикордонна служба України та інші складові сектору безпеки й оборони. Саме ці органи здійснюють оборону держави, протидіють диверсійним загрозам, забезпечують громадський порядок та захищають критично важливі об’єкти інфраструктури.

Одним із важливих елементів національної безпеки є інформаційна безпека. В умовах війни інформаційний простір стає окремою сферою протистояння. Поширення дезінформації, пропаганди, фейкових новин та психологічного впливу може негативно впливати на суспільство, викликати паніку серед населення та знижувати рівень довіри до державних інституцій.

Саме тому держава повинна забезпечувати захист інформаційного простору, підтримувати роботу офіційних джерел інформації та формувати високий рівень медіаграмотності населення.

Не менш важливою складовою національної безпеки є кібербезпека. Сучасні технології відіграють важливу роль у функціонуванні державних органів, банківської системи, енергетичної сфери та зв'язку. Кібератаки можуть спричинити серйозні наслідки для економіки та безпеки держави. У зв'язку з цим Україна активно вдосконалює систему кіберзахисту, розвиває міжнародне співробітництво у сфері цифрової безпеки та впроваджує сучасні механізми протидії кіберзагрозам.

Важливим напрямом забезпечення національної безпеки є економічна безпека держави. Воєнні дії негативно впливають на економічний розвиток країни, призводять до руйнування підприємств, зменшення виробництва, скорочення робочих місць та збільшення фінансового навантаження на державний бюджет. У таких умовах держава повинна забезпечувати стабільність банківської системи, підтримувати функціонування критичної інфраструктури, створювати умови для розвитку підприємництва та залучення міжнародної фінансової допомоги.

В умовах воєнного стану важливе значення має діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Їхня робота повинна бути спрямована на забезпечення стабільності функціонування держави, координацію дій у кризових ситуаціях та оперативне реагування на загрози. Значну роль у забезпеченні безпеки відіграє також громадянське суспільство. Волонтерський рух, гуманітарна допомога, підтримка військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб стали важливими чинниками зміцнення стійкості українського суспільства.

Окремої уваги заслуговує міжнародна підтримка України. Співпраця з міжнародними організаціями та державами-партнерами сприяє зміцненню обороноздатності держави, наданню гуманітарної, військової та фінансової допомоги. Важливу роль у цьому процесі відіграють Європейський Союз, Організація Північноатлантичного договору та інші міжнародні структури. Міжнародна підтримка дозволяє Україні ефективніше протидіяти агресії, підтримувати економічну стабільність та відновлювати інфраструктуру.

Під час дії воєнного стану можуть тимчасово обмежуватися окремі конституційні права і свободи громадян. Проте такі обмеження повинні відповідати принципам законності, необхідності та пропорційності. Конституція України та міжнародні акти у сфері прав людини визначають, що навіть у період воєнного стану держава зобов'язана гарантувати основні права людини та забезпечувати їхній захист.

Отже, національна безпека України в умовах воєнного стану є складною та багатогранною системою заходів, спрямованих на захист держави, суспільства та громадян від внутрішніх і зовнішніх загроз. Ефективне забезпечення національної безпеки потребує сильної армії, стабільної економіки, розвиненої системи кіберзахисту, інформаційної безпеки та підтримки міжнародних партнерів. Водночас важливими чинниками залишаються єдність українського суспільства, патріотизм громадян та ефективна діяльність органів державної влади. Саме комплексний підхід до забезпечення національної безпеки є необхідною умовою збереження незалежності та демократичного розвитку України.

Висновки

Таким чином, забезпечення національної безпеки України в умовах воєнного стану є одним із пріоритетних завдань держави. Сучасні виклики потребують постійного вдосконалення системи оборони, розвитку міжнародного співробітництва, посилення економічної та інформаційної безпеки, а також ефективної взаємодії держави й суспільства.

Джерела

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.
2. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII.
3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII.
4. Указ Президента України "Про введення воєнного стану в Україні" від 24.02.2022 р. № 64/2022.
5. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020.
6. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua
7. Офіційний сайт Ради національної безпеки і оборони України. URL: https://www.rnbo.gov.ua
8. Офіційний сайт Міністерства оборони України. URL: https://www.mil.gov.ua

Науковий керівник: **В. О. Заросило**,
канд. юрид. наук,
завідувач кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності,
ННІП права ім. князя Володимира Великого МАУП

М. МОСКАЛЬОВА

студентка 1 курсу
Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. Князя Володимира Великого

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СИСТЕМУ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Глобалізація є складним і багаторівневим процесом сучасного світового розвитку, що характеризується посиленням взаємозв'язків та взаємозалежності держав у політичній, економічній, інформаційній, технологічній та культурній сферах. Вона формує глобальний простір, у межах якого швидко циркулюють капітали, інформація, технології та людські ресурси, що істотно змінює традиційні уявлення про державний суверенітет і безпеку.

У таких умовах система національної безпеки держави набуває нового змісту, оскільки змінюється характер загроз. Вони стають більш комплексними, прихованими, динамічними та транскордонними. Це означає, що сучасна держава повинна захищати не лише територію, а й інформаційний простір, економічну стабільність, критичну інфраструктуру та суспільну свідомість.

Відповідно до Закону України "Про національну безпеку України", національна безпека визначається як захищеність державного суверенітету, територіальної ці-

лісності, демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів від реальних і потенційних загроз. Це поняття є багатовимірним і охоплює воєнну, економічну, інформаційну, кібернетичну, екологічну та соціальну сфери.

Вплив глобалізації на національну безпеку має дуальний характер. З одного боку, вона створює нові можливості для зміцнення державної безпеки. Завдяки глобалізаційним процесам розширюється міжнародне співробітництво у сфері оборони та безпеки, формується система колективного реагування на загрози, активізується обмін розвідувальною інформацією та технологіями. Держави отримують доступ до сучасних технологічних рішень, що підвищує ефективність системи оборони, кіберзахисту та кризового реагування. Також економічна інтеграція сприяє розвитку національних економік, що опосередковано зміцнює внутрішню стабільність держави.

З іншого боку, глобалізація формує нові та складні загрози. Однією з найбільш актуальних є кіберзагрози, які спрямовані на державні інформаційні системи, фінансовий сектор та об'єкти критичної інфраструктури. Вони можуть призводити до порушення функціонування державних інститутів і навіть до дестабілізації управління державою.

Не менш небезпечними є інформаційні впливи, зокрема дезінформація та інформаційні операції, які спрямовані на маніпулювання суспільною думкою, підрив довіри до державних інституцій та вплив на політичні процеси. У сучасному світі інформаційний простір стає окремим полем боротьби, що безпосередньо впливає на національну безпеку.

Крім того, глобалізація сприяє розвитку транснаціональної організованої злочинності та тероризму, які використовують міжнародні фінансові системи, відкриті кордони та цифрові технології для своєї діяльності. Це ускладнює їх виявлення та протидію на національному рівні.

Важливим викликом також є економічна взаємозалежність держав. Умови глобального ринку роблять економіки більш відкритими, але водночас більш вразливими до світових криз, санкційних політик та коливань фінансових ринків. Це може безпосередньо впливати на рівень національної безпеки, оскільки економічна стабільність є її ключовою складовою.

Окремо слід зазначити культурно-ціннісний аспект глобалізації, який проявляється у стандартизації культурних моделей та посиленні впливу глобальних інформаційних потоків. Це може призводити до часткової втрати національної ідентичності, що також розглядається як елемент гуманітарної безпеки.

У результаті таких процесів система національної безпеки держави зазнає суттєвої трансформації. Вона поступово виходить за межі класичної військової доктрини та набуває комплексного характеру. Сучасна безпекова політика включає розвиток кібербезпеки, інформаційної безпеки, економічної та енергетичної безпеки, а також посилення стійкості критичної інфраструктури.

Особливо важливим стає міжнародне співробітництво, оскільки жодна держава не здатна самостійно ефективно протидіяти глобальним загрозам. Саме тому формуються багаторівневі системи безпеки, що поєднують національні та міжнародні механізми захисту.

Таким чином, глобалізаційні процеси мають складний і суперечливий вплив на систему національної безпеки держави. Вони одночасно створюють нові можливості для розвитку та інтеграції, а також формують багатовимірні загрози, що потребують постійного вдосконалення державної політики у сфері безпеки та адаптації до умов глобального середовища.

Джерела

1. Закон України "Про національну безпеку України" від 21.06.2018 № 2469-VIII.
2. *Лемак О. В.* Вплив глобалізації на безпеку національної держави: правові та кримінологічні аспекти.
3. *Охота Ю., Балдинюк В., Мазурков Р.* Вплив глобалізації на економічний розвиток та національну безпеку України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024.
4. *Гольдак В. І.* Вплив процесів глобалізації на економічну безпеку країн. *Вісник Приазовського державного технічного ун-ту. Економічні науки*. 2015.
5. *Загурський О. Б., Янкевич Л. Б.* Вплив процесів глобалізації на економічну безпеку держави: загрози та можливості. 2018.
6. *Гладун Т. М., Домарадзька Г. С.* Вплив фінансової глобалізації на міжнародну економічну безпеку. 2013.
7. Конституційні та міжнародні принципи національної безпеки України (навчальні матеріали з теорії держави і права).

Науковий керівник: **В. О. Вацюк,**
канд. юрид. наук,
доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності
ННІ права та безпеки ім. князя Володимира Великого МАУП

К. МУРАВСЬКА

студентка 1 курсу
Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. Князя Володимира Великого

ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ І ПРИНЦИПИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Національна безпека — захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам.

До об'єктів національної безпеки належать:

Суспільство — його духовні, морально-етичні, культурні, історичні, інтелектуальні та матеріальні цінності, а також інформаційне середовище, навколишнє природне середовище та природні ресурси;

Держава — її демократичний конституційний лад, державний суверенітет, територіальної цілісність та недоторканність кордонів.

Суб'єктами забезпечення національної безпеки є:

- Президент України;
- Верховна Рада України;
- Кабінет Міністрів України та органи виконавчої влади;
- Рада національної безпеки і оборони України (РНБО);
- Збройні Сили України, Служба безпеки України, Державна прикордонна служба України;
- Органи правопорядку (зокрема Національна поліція України) та інші військові формування, утворені згідно із законами України;

- Судова система та органи Прокуратури України;
- Місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування;
- Громадяни України та їхні громадські об'єднання.

Національна безпека забезпечується шляхом проведення виваженої державної політики відповідно до прийнятих в установленому порядку доктрин, концепцій, стратегій і програм у політичній, економічній, соціальній, воєнній, екологічній, науково-технологічній, інформаційній та інших сферах.

Конкретні засоби, сили та способи забезпечення національної безпеки обираються органами державної влади та правоохоронними структурами відповідно до характеру, специфіки та масштабів актуальних загроз національним інтересам.

Основними параметрами національної безпеки є:

Національні інтереси — життєво важливі матеріальні, інтелектуальні і духовні цінності народу країни як носія суверенітету і єдиного джерела влади в країні, визначальні потреби суспільства і держави, реалізація яких гарантує державний суверенітет країни та її прогресивний розвиток;

Загрози національній безпеці — наявні та потенційно можливі явища і чинники, що створюють небезпеку життєво важливим національним інтересам країни;

Воєнна організація держави — сукупність органів державної влади, військових формувань, утворених відповідно до законів країни, діяльність яких перебуває під демократичним цивільним контролем із боку суспільства і безпосередньо спрямована на захист національних інтересів країни від зовнішніх та внутрішніх загроз;

Правоохоронні органи — органи державної влади, на які Конституцією і законами країни покладено здійснення правоохоронних функцій.

Забезпечення національної безпеки ґрунтується на таких основних принципах:

- пріоритет прав і свобод людини та громадянина;
- верховенство права;
- пріоритет договірних (мирних) засобів у розв'язанні конфліктів;
- своєчасність і адекватність заходів захисту національних інтересів від реальних та потенційних загроз;
- чітке розмежування повноважень і взаємодія органів державної влади у забезпеченні національної безпеки;
- демократичний цивільний контроль над Воєнною організацією держави та іншими структурами в системі національної безпеки;
- використання в інтересах країни міждержавних систем і механізмів міжнародної колективної безпеки.

Національні цінності доцільно визначити як основоположні матеріальні, інтелектуальні й духовні надбання народу країни, визначальні умови існування та розвитку людини, суспільства і держави.

Тому формування активної життєвої позиції особистості, спрямованої на захист і розвиток національних цінностей, має бути стратегічним пріоритетом в діяльності органів державної влади й враховуватися під час розробки та впровадження державної політики з питань національної безпеки.

Очевидно, що державність країни ґрунтується на цінностях, захист яких є визначальною передумовою для її безпеки та добробуту громадян. Зокрема, такими цінностями та їх якісними характеристиками є:

Незалежність: Україна є суверенною, демократичною, соціальною та правовою державою.

Захищеність держави і народу: країна забезпечує свою територіальну цілісність, недоторканність кордонів та фізичне існування населення.

Мир та міжнародна співпраця: країна прагне до підвищення ступеня своєї міжнародної інтегрованості, а також забезпечення миру та безпеки в регіоні та світі.

Збереження ідентичності народу: країна прагне до збереження та розвитку національної ідентичності народу всередині країни та за кордоном.

Добробут: країна прагне шляхом стабільного розвитку забезпечити високу якість та рівень життя громадян.

У наш час в умовах зростання глобальної взаємозалежності людства категорії "інтерес" належить важлива роль у розумінні суті тих подій, явищ і процесів, які відбуваються у сфері міжнародних відносин. Вся зовнішньополітична діяльність держав виражається насамперед у прагненні відстоювати свої дійсні чи надумані національні інтереси. При цьому національний інтерес є усвідомленням і відображенням державних потреб, які відстоюються лідерами даної держави.

Тому фактично під національним інтересом треба розуміти національно-державний інтерес. Традиційно головний національно-державний інтерес включає три основних елементи:

1. Воєнна безпека;
2. Економічне процвітання і розвиток;
3. Державний суверенітет як основа контролю над певною територією та населенням.

Таке тлумачення не суперечить твердженню видатного політолога Г. Моргентау, що "теорія... світової політики повинна бути побудована навколо поняття "національний інтерес". Г. Моргентау та інші політичні реалісти дали класифікацію національних інтересів, виділяючи такі їхні види:

Постійні або фундаментальні (захист території, населення і державних інститутів від зовнішньої небезпеки; розвиток зовнішньої торгівлі та зростання інвестицій, захист інтересів національного капіталу за кордоном; взаємовідносини із союзниками і вибір зовнішньополітичного курсу);

Минущі або проміжні (перемога у збройному конфлікті, створення альянсу для досягнення конкретної мети на даному етапі розвитку міжнародних відносин, вступ до міжнародної організації);

Інтереси виживання (усунення загрози самому існуванню держави);

Життєві інтереси (захист безпеки і добробуту нації від серйозних потрясінь);

Периферійні або дрібні інтереси (інтереси локального характеру).

Треба зазначити, що без точного розуміння національного інтересу неможливо виробити правильний політичний курс, визначити відповідні орієнтації у сфері як внутрішньої, так і зовнішньої політики. Виходячи з цього, український дослідник В. Кириченко запропонував таке визначення цього поняття: "Національний інтерес — це інтегральний вираз інтересів усіх членів суспільства, що реалізується через політичну систему. Ці інтереси поєднують інтереси кожної людини, суспільства в цілому".

Оскільки найвищим національним інтересом будь-якої країни є збереження суверенітету і територіальної цілісності, то правильне визначення національного інтересу є необхідною передумовою забезпечення стабільного функціонування всієї системи національної безпеки.

Сучасна національна безпека — це не просто військовий захист кордонів, а комплексна система, яка тримається на національних цінностях та інтересах. Вони є головним орієнтиром для всієї державної політики, визначаючи вектор розвитку як суспільства в цілому, так і кожної людини зокрема.

Ефективний захист держави можливий лише за чіткої взаємодії всіх суб'єктів (армії, правоохоронців, органів влади) та суворого дотримання принципів верховенства

права і законності. Оскільки збереження суверенітету та територіальної цілісності є найвищим пріоритетом для будь-якої країни, правильне визначення національних інтересів є базовою передумовою для її виживання та стабільного розвитку.

Джерела

1. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241.
3. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 40–41. Ст. 379.
4. Про Службу безпеки України: Закон України від 25.03.1992 № 2229-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 27. Ст. 382.
5. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. *Офіційний вісник України*. 2020. № 75. Ст. 2382.
6. *Кириченко В. М.* Національні інтереси та їх роль у формуванні державної політики безпеки. *Політичні дослідження*. 2019. № 2. С. 45–52.
7. *Моргентау Г.* Політичні взаємовідносини між націями: боротьба за владу і мир / пер. з англ. Київ: Дух і Літера, 2015. 584 с.

Науковий керівник: **В. О. Вацюк,**
канд. юрид. наук,
доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності
ННІ права та безпеки ім. князя Володимира Великого МАУП

А. НЕЧИПОРУК

студентка 1 курсу
Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. Князя Володимира Великого

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Вступ

У сучасному світі розвиток інформаційних технологій став одним із головних чинників прогресу суспільства та держави. Комп'ютерні системи, мережі Інтернет, електронні бази даних і цифрові сервіси використовуються практично в усіх сферах життя: економіці, політиці, освіті, медицині, обороні та державному управлінні. Разом із розвитком цифрових технологій зростає і кількість загроз, пов'язаних із несанкціонованим доступом до інформації, кібератаками, поширенням шкідливого програмного забезпечення, крадіжкою персональних даних та втручанням у роботу державних систем. Саме тому питання кібербезпеки набуває особливої актуальності та стає важливою складовою національної безпеки держави.

Кібербезпека охоплює комплекс заходів, спрямованих на захист інформаційного простору, комп'ютерних систем, мереж та цифрових ресурсів від внутрішніх і зовнішніх загроз. У сучасних умовах кібератаки можуть бути спрямовані не лише проти

окремих людей або компаній, а й проти цілих держав. Наприклад, хакерські атаки можуть паралізувати роботу банківської системи, енергетичних підприємств, транспортної інфраструктури чи органів влади. Такі дії здатні завдати значної економічної шкоди та створити небезпеку для суспільства.

Особливо актуальним питання кібербезпеки стало для України, яка протягом останніх років стикається з великою кількістю кібератак на державні установи, енергетичні системи та інформаційні ресурси. Це свідчить про те, що сучасні конфлікти відбуваються не лише на полі бою, а й у кіберпросторі. Захист державних інформаційних ресурсів, персональних даних громадян та критичної інфраструктури є необхідною умовою забезпечення стабільності держави.

Кібербезпека також тісно пов'язана з інформаційною безпекою суспільства. Через соціальні мережі та інтернет-ресурси можуть поширюватися фейкові новини, дезінформація та пропаганда, які впливають на громадську думку та політичну ситуацію. Тому держава повинна створювати ефективні механізми захисту інформаційного простору, а також підвищувати рівень цифрової грамотності населення.

Отже, кібербезпека є невід'ємною складовою національної безпеки держави, оскільки забезпечує захист інформації, стабільність функціонування державних інституцій та безпеку громадян у цифровому середовищі.

Кібербезпека є одним із ключових елементів національної безпеки держави, оскільки в умовах цифровізації суспільства більшість важливих процесів залежить від стабільної роботи інформаційних систем і мереж. Сьогодні держави активно використовують цифрові технології для управління економікою, обороною, банківською сферою, освітою та іншими напрямами діяльності. Водночас це робить їх більш вразливими до кіберзагроз.

Однією з головних причин важливості кібербезпеки є необхідність захисту державної інформації та критичної інфраструктури. Кібератаки можуть бути спрямовані на електростанції, системи зв'язку, транспорт, банки та державні реєстри. У разі успішної атаки можливі серйозні наслідки: зупинка роботи підприємств, втрата важливої інформації, фінансові збитки та порушення життєдіяльності населення.

Кіберзлочинність також становить загрозу для економічної безпеки держави. Шахрайство в мережі Інтернет, викрадення коштів із банківських рахунків, злам електронних систем компаній та витік конфіденційної інформації можуть призвести до значних матеріальних втрат. Саме тому держава повинна розробляти сучасні системи захисту інформації та вдосконалювати законодавство у сфері кібербезпеки.

Не менш важливою є проблема інформаційних атак та маніпуляції громадською думкою. Через інтернет можуть поширюватися неправдиві новини та пропаганда, які здатні впливати на політичні процеси та суспільну стабільність. У таких умовах важливо забезпечити захист інформаційного простору та формувати критичне мислення громадян.

Для ефективного забезпечення кібербезпеки необхідна співпраця держави, правоохоронних органів, приватного сектору та громадян. Важливу роль відіграє також міжнародна співпраця, оскільки кіберзагрози часто мають транснаціональний характер. Обмін досвідом, створення спільних систем захисту та проведення міжнародних кібернавчань допомагають державам протидіяти сучасним викликам.

Таким чином, кібербезпека є важливим фактором забезпечення стабільності та незалежності держави. Від рівня захищеності інформаційного простору залежить безпека громадян, ефективність функціонування державних установ та розвиток суспільства в цілому.

Висновок

Отже, кібербезпека є важливою складовою національної безпеки держави, оскільки забезпечує захист інформаційних ресурсів, державних систем та громадян від сучасних кіберзагроз. У світі цифрових технологій кібератаки можуть завдати значної шкоди економіці, політичній стабільності та обороноздатності країни. Саме тому держава повинна постійно вдосконалювати систему кіберзахисту, розвивати міжнародну співпрацю та підвищувати рівень цифрової грамотності населення.

Джерела

1. Конституція України.
2. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України».
3. Офіційні матеріали Ради національної безпеки і оборони України.
4. Підручники та наукові статті з кібербезпеки та інформаційної безпеки.
5. Матеріали Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України.

Науковий керівник: **В. О. Вацюк,**
канд. юрид. наук,
доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності
ННІ права та безпеки ім. князя Володимира Великого МАУП

А. НАКОНЕЧНА

студентка 1 курсу П-9-25-Б1ПрД(3.0д)-1

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ

Вступ

У сучасному світі інформаційні технології стали невід'ємною складовою функціонування держави, суспільства та міжнародних відносин. Цифровізація охоплює практично всі сфери життя: державне управління, економіку, оборону, освіту, медицину, банківську систему та комунікацію між громадянами й органами влади. Саме тому питання впливу інформаційних технологій на безпеку держави набуває особливої актуальності.

З одного боку, інформаційні технології значно підвищують ефективність державного управління, сприяють розвитку економіки та забезпечують швидкий обмін інформацією. З іншого боку, стрімкий розвиток цифрового середовища створює нові загрози для національної безпеки: кібератаки, інформаційні війни, витік персональних даних, кібершпигунство та поширення дезінформації.

Для України ця проблема є особливо важливою в умовах сучасних воєнних та інформаційних викликів. Інформаційні технології сьогодні використовуються не лише для розвитку держави, а й як інструмент впливу, маніпуляцій та ведення гібридної війни.

Інформаційні технології суттєво змінили механізм функціонування державних інституцій. Завдяки цифровим системам значно спрощується робота органів влади, підвищується швидкість обробки інформації та якість надання адміністративних по-

слуг. Електронне урядування дозволяє громадянам отримувати необхідні послуги дистанційно, що економить час та зменшує рівень бюрократії.

Важливе значення мають інформаційні технології й у сфері оборони. Сучасні армії активно використовують цифрові системи управління, супутниковий зв'язок, безпілотні технології та системи кіберзахисту. Інформаційні ресурси стали стратегічним елементом національної безпеки поряд із військовими та економічними ресурсами.

Також інформаційні технології сприяють розвитку економіки держави. Електронна комерція, цифрові банківські послуги, автоматизація виробництва та використання штучного інтелекту підвищують конкурентоспроможність країни на міжнародному рівні.

Попри значні переваги, розвиток інформаційних технологій створює нові ризики та небезпеки. Однією з найбільших загроз є кібератаки на державні системи. Хакерські втручання можуть призвести до зупинки роботи державних установ, банків, енергетичних систем та транспортної інфраструктури.

Особливо небезпечними є атаки на критичну інфраструктуру держави. У разі порушення роботи електромереж, систем зв'язку чи банківської сфери можуть виникнути масштабні економічні та соціальні наслідки.

Ще однією серйозною проблемою є інформаційна війна. Через соціальні мережі, новинні ресурси та інші цифрові платформи поширюється дезінформація, пропаганда та фейкові новини. Такі дії спрямовані на дестабілізацію суспільства, формування паніки та вплив на громадську думку.

Значну небезпеку становить також витік персональних даних громадян. Через недостатній рівень кіберзахисту конфіденційна інформація може потрапити до шахраїв або іноземних спецслужб. Це порушує права людини та створює загрозу для національної безпеки.

У XXI столітті війни ведуться не лише на полі бою, а й в інформаційному просторі. Гібридна війна поєднує військові, політичні, економічні та інформаційні методи впливу. Інформаційні технології стали одним із головних інструментів такого протистояння. Через інтернет та соціальні мережі можуть здійснюватися інформаційні атаки, спрямовані на деморалізацію населення, підрив довіри до державної влади та поширення панічних настроїв. В умовах війни особливого значення набуває захист інформаційного простору держави.

Для України питання кібербезпеки та інформаційної протидії є надзвичайно актуальним. Україна неодноразово ставала об'єктом масштабних кібератак на державні системи, банки та енергетичну інфраструктуру.

Саме тому держава активно розвиває системи кіберзахисту та співпрацює з міжнародними партнерами у сфері цифрової безпеки.

Для ефективного захисту держави необхідно постійно вдосконалювати систему інформаційної безпеки. Насамперед важливим є розвиток сучасних технологій кіберзахисту та створення надійних систем захисту державних інформаційних ресурсів.

Велику роль відіграє підготовка кваліфікованих спеціалістів у сфері кібербезпеки. Держава повинна підтримувати розвиток освіти та професійної підготовки фахівців з інформаційних технологій.

Не менш важливим є підвищення рівня медіаграмотності населення. Громадяни повинні вміти критично оцінювати інформацію, перевіряти джерела та розпізнавати фейкові повідомлення.

Також необхідною є міжнародна співпраця у сфері боротьби з кіберзлочинністю та інформаційними загрозами. Оскільки більшість кіберзлочинів має міжнародний характер, ефективна протидія можлива лише за умов співпраці між державами.

Висновок

Отже, інформаційні технології мають значний вплив на безпеку сучасної держави. Вони відкривають широкі можливості для розвитку економіки, вдосконалення державного управління та зміцнення обороноздатності країни. Водночас цифровізація створює нові загрози, пов'язані з кібератаками, інформаційними війнами та поширенням дезінформації.

У сучасних умовах інформаційна безпека є важливою складовою національної безпеки держави. Для ефективного захисту необхідно розвивати системи кіберзахисту, удосконалювати законодавство, підвищувати рівень цифрової грамотності населення та зміцнювати міжнародне співробітництво у сфері безпеки.

Саме комплексний підхід до забезпечення інформаційної безпеки дозволить державі ефективно протидіяти сучасним викликам та гарантувати стабільність суспільства в умовах розвитку інформаційних технологій.

Джерела

1. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241.
3. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 40–41. Ст. 379.
4. Про Службу безпеки України: Закон України від 25.03.1992 № 2229-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 27. Ст. 382.
5. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. *Офіційний вісник України*. 2020. № 75. Ст. 2382.
6. *Кириченко В. М.* Національні інтереси та їх роль у формуванні державної політики безпеки. *Політичні дослідження*. 2019. № 2. С. 45–52.
7. *Моргентау Г.* Політичні взаємовідносини між націями: боротьба за владу і мир / пер. з англ. Київ: Дух і Літера, 2015. 584 с.

Науковий керівник: **В. О. Вацюк,**
канд. юрид. наук,
доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності
ННІ права та безпеки ім. князя Володимира Великого МАУП

К. ДАВІТАДЗЕ

студентка 1 курсу
Навчально-наукового інституту права та безпеки ім. Князя Володимира Великого

АДАПТАЦІЯ БЕЗПЕКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ НАТО ТА ЄС

На сучасному етапі розвитку України одним із найважливіших напрямів державної політики є адаптація національного безпекового законодавства до стандартів НАТО та Європейського Союзу. Зазначений процес обумовлений необхідністю забезпечення національної безпеки держави, посилення обороноздатності, реформу-

вання сектору безпеки й оборони, а також інтеграцією України до європейського та євроатлантичного простору.

Після початку широкомасштабної агресії Російської Федерації питання реформування безпекового сектору набуло особливої актуальності. Україна змушена не лише зміцнювати власну систему оборони, а й формувати сучасне законодавство, яке відповідатиме міжнародним стандартам у сфері безпеки, оборони та захисту прав людини.

Одним із ключових напрямів адаптації законодавства є впровадження стандартів НАТО у сфері діяльності Збройних Сил України та інших складових сектору безпеки і оборони. Насамперед це стосується реформування системи управління військами, удосконалення механізмів цивільного контролю над військовими структурами, підвищення ефективності стратегічного планування та забезпечення сумісності українських військових підрозділів із силами держав-членів НАТО.

Важливе значення має також гармонізація українського законодавства із правовими стандартами Європейського Союзу. Передусім це стосується забезпечення верховенства права, демократичного контролю за діяльністю правоохоронних органів, дотримання прав і свобод людини, боротьби з корупцією та реформування судової системи.

Одним із основних нормативно-правових актів у зазначеній сфері став Закон України "Про національну безпеку України", який заклав основи реформування сектору безпеки відповідно до принципів і стандартів НАТО. У цьому законі визначено структуру сектору безпеки й оборони, механізми демократичного цивільного контролю, а також основні напрями державної політики у сфері національної безпеки.

Водночас адаптація законодавства передбачає не лише прийняття нових нормативно-правових актів, а й реформування вже існуючих правових механізмів. Зокрема, значні зміни відбуваються у сфері діяльності правоохоронних органів, розвідувальних служб, системи кібербезпеки та захисту державного кордону.

Особливо важливим є впровадження міжнародних стандартів у сфері захисту прав людини під час діяльності органів сектору безпеки. Європейський Союз та НАТО приділяють значну увагу забезпеченню прав людини навіть в умовах воєнного стану та збройного конфлікту. У зв'язку з цим Україна здійснює поступове вдосконалення законодавства щодо діяльності правоохоронних органів, порядку застосування сили, захисту цивільного населення та забезпечення гуманітарних стандартів.

Крім того, важливим напрямом є адаптація законодавства у сфері боротьби з корупцією. Однією з вимог Європейського Союзу та міжнародних партнерів є забезпечення прозорості діяльності органів державної влади, ефективної системи антикорупційних органів та належного контролю за використанням бюджетних коштів у сфері оборони.

Слід зазначити, що процес адаптації безпекового законодавства України до стандартів НАТО та ЄС є складним і тривалим. Він вимагає не лише змін у законодавстві, а й реформування державних інституцій, підготовки професійних кадрів, зміни підходів до управління сектором безпеки та формування нової правової культури.

Разом із тим інтеграція України до європейського та євроатлантичного безпекового простору сприяє зміцненню міжнародного авторитету держави, підвищенню рівня національної безпеки та створенню ефективної системи захисту державного суверенітету.

Таким чином, адаптація безпекового законодавства України до стандартів НАТО та Європейського Союзу є одним із ключових напрямів сучасного державотворення.

Цей процес забезпечує модернізацію сектору безпеки й оборони, наближення України до європейських демократичних стандартів та формування ефективної системи захисту прав людини і національних інтересів держави.

Джерела

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р.
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII.
3. Стратегія національної безпеки України : Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020.
4. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27 червня 2014 р.
5. Офіційний сайт НАТО.
6. Офіційний сайт Верховної Ради України.

Науковий керівник: **В. О. Вацюк,**
канд. юрид. наук,
доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності
ННІ права та безпеки ім. князя Володимира Великого МАУП

А. О. КОВАЛЬ
ст. викладач кафедри комп'ютерно-інформаційних систем та технологій,
Факультет комп'ютерно-інформаційних технологій,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

РОЗРОБКА ВЕБПЛАТФОРМ ІЗ ІНТЕГРОВАНИМИ AI-МОДУЛЯМИ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ З КОРИСТУВАЧАМИ

Анотація.
У роботі обґрунтовано актуальність розробки сучасних вебплатформ із інтегрованими модулями штучного інтелекту для автоматизації взаємодії з користувачами. Проаналізовано архітектурні підходи до інтеграції AI-компонентів у вебсередовище, визначено основні технологічні переваги застосування інтелектуальних алгоритмів для персоналізації сервісів, автоматизації підтримки користувачів та оптимізації бізнес-процесів. Досліджено перспективи використання AI-модулів у прогресивних вебдодатках та визначено ключові напрями розвитку адаптивних цифрових платформ.

Ключові слова: штучний інтелект, вебплатформа, автоматизація, взаємодія з користувачами, машинне навчання, персоналізація, прогресивний вебдодаток.

Постановка проблеми.

Зростання обсягів інформації та підвищення вимог користувачів до швидкості й якості цифрових сервісів зумовлюють необхідність упровадження інтелектуальних механізмів автоматизації взаємодії у вебплатформах. Традиційні системи підтримки користувачів часто не здатні оперативно реагувати на значний потік запитів, забезпечувати індивідуалізований підхід та адаптуватися до змін поведінкових сценаріїв.

Сучасні AI-модулі дозволяють автоматизувати значну частину комунікаційних процесів, забезпечуючи персоналізовану взаємодію, прогнозування потреб користувачів, аналіз поведінкових патернів і динамічне формування контенту. Це підвищує ефективність цифрових сервісів, скорочує витрати на підтримку інфраструктури та покращує користувацький досвід.

Аналіз сучасних технологічних рішень.

Сучасний етап розвитку вебтехнологій характеризується активним упровадженням систем штучного інтелекту в архітектуру цифрових платформ. Такі рішення

здебільшого реалізуються у вигляді багаторівневих сервісно-орієнтованих систем, де AI-компоненти функціонують як автономні програмні модулі, що взаємодіють з основним застосунком через API-шлюзи або спеціалізовані мікросервісні механізми обміну даними. Подібна архітектурна модель створює умови для незалежного масштабування обчислювальних ресурсів та дає змогу оновлювати або замінювати моделі машинного навчання без порушення роботи продуктивного середовища.

На рівні клієнтської взаємодії основою реалізації виступають сучасні JavaScript-фреймворки, зокрема React, Angular і Vue.js, які підтримують реактивний механізм оновлення інтерфейсу та оптимізують швидкість візуалізації контенту. Інтеграція інтелектуальних сервісів у користувацький інтерфейс зазвичай здійснюється через асинхронні мережеві запити REST API або GraphQL, що дозволяє оперативно отримувати результати обробки штучним інтелектом у режимі реального часу. Для систем із високим навантаженням активно застосовуються технології серверного рендерингу та гібридної генерації сторінок, що позитивно впливає на продуктивність, швидкість завантаження та індексацію вебресурсів пошуковими системами. Серверна частина подібних платформ ґрунтується на використанні контейнеризованих середовищ виконання, які розгортаються через Docker і координуються засобами Kubernetes. Такий підхід забезпечує динамічний розподіл навантаження, автоматичне масштабування інфраструктури та високу відмовостійкість у разі деградації окремих вузлів. Для виконання AI-інференсу застосовуються спеціалізовані середовища на кшталт TensorFlow Serving, TorchServe та ONNX Runtime, які мінімізують затримки обчислень навіть за значної кількості одночасних звернень користувачів.

Трансформерна архітектура. Використовують механізми self-attention для аналізу контекстних залежностей у текстових послідовностях. Завдяки цьому інтелектуальні агенти здатні коректно інтерпретувати складні запити користувачів і формувати змістовні відповіді з урахуванням контексту попередньої взаємодії. Оскільки виконання таких моделей потребує значних обчислювальних ресурсів, на практиці широко використовуються методи оптимізації, серед яких квантування параметрів, knowledge distillation та low-rank adaptation, що дозволяють зменшити апаратні вимоги без суттєвого погіршення точності результатів. Технічним аспектом є організація зберігання даних для навчання та подальшого донавчання моделей. У сучасних системах для цього використовуються розподілені сховища типу data lake та data warehouse, які дають змогу ефективно розділяти транзакційні користувацькі дані та великі масиви неструктурованої інформації. Обробка потокових подій у режимі реального часу забезпечується брокерами повідомлень, зокрема Apache Kafka або RabbitMQ, що дозволяє оперативно оновлювати аналітичні моделі відповідно до зміни поведінкових сценаріїв користувачів. Впровадження концепції MLOps, яка автоматизує весь життєвий цикл моделей машинного навчання — від навчання й тестування до розгортання та подальшого моніторингу. Інтеграція з CI/CD-конвеєрами забезпечує можливість швидкого повернення до попередніх версій моделей у разі погіршення їхньої точності. Контроль drift-ефектів виконується шляхом статистичного аналізу змін у структурі вхідних даних, що дозволяє своєчасно ініціювати повторне навчання моделей.

Питання кібербезпеки. Оскільки AI-компоненти є потенційною ціллю для специфічних атак, зокрема adversarial-впливів або шкідливих prompt-ін'єкцій. Саме тому сучасні вебплатформи дедалі частіше реалізуються відповідно до принципів zero-trust архітектури, де кожна взаємодія проходить багаторівневу перевірку автентичності, авторизації та аналіз аномальної активності. Сучасні технологічні рішення у сфері вебплатформ зі штучним інтелектом формують комплексні інженерні еко-

системи, які поєднують розподілені обчислення, високопродуктивні вебархітектури, автоматизоване управління життєвим циклом моделей та розвинені механізми інформаційної безпеки, що забезпечує масштабованість, адаптивність і високу якість взаємодії з кінцевими користувачами.

Архітектурні особливості інтеграції AI-модулів.

Інтеграція модулів штучного інтелекту у сучасні вебплатформи потребує побудови складної багаторівневої архітектури, яка забезпечує ефективну взаємодію між користувацьким інтерфейсом, серверною логікою, обчислювальними ресурсами та аналітичними підсистемами. Основним архітектурним принципом виступає декомпозиція системи на незалежні функціональні сервіси, що дозволяє розділити бізнес-логіку вебзастосунку та процеси обробки даних штучним інтелектом. Такий підхід підвищує масштабованість системи, спрощує її супровід та забезпечує можливість незалежного оновлення AI-компонентів без порушення роботи всієї платформи. Клієнтський рівень архітектури реалізується через сучасні SPA- або PWA-рішення, які забезпечують інтерактивну взаємодію користувача із системою в режимі реального часу. На цьому рівні формується інтерфейс для передачі запитів до інтелектуальних сервісів, обробки відповідей та адаптивного оновлення контенту. Важливою особливістю є використання асинхронної комунікації через REST API, GraphQL або WebSocket-протоколи, що мінімізує затримки передачі даних і дозволяє організувати безперервний обмін інформацією між фронтендом і серверною інфраструктурою. Серверний рівень виконує функцію координатора обробки запитів та маршрутизації даних між вебзастосунком і AI-модулями. На цьому етапі широко застосовуються мікросервісні архітектури, де кожен сервіс відповідає за окрему функціональну задачу: авторизацію, обробку користувацьких даних, виконання AI-інференсу, логування подій або аналітичний моніторинг. Для взаємодії між сервісами використовуються брокери повідомлень, що дозволяють забезпечити асинхронну передачу даних і підвищити стійкість системи до пікових навантажень. Ключовим архітектурним елементом виступає окремий рівень виконання AI-моделей. Він зазвичай розгортається у контейнеризованому середовищі та використовує спеціалізовані inference-сервери, оптимізовані для роботи з нейронними мережами. Це дозволяє реалізувати горизонтальне масштабування шляхом автоматичного створення нових інстансів моделей у відповідь на збільшення кількості запитів. Така організація забезпечує високу продуктивність навіть за умов великого навантаження та мінімізує час генерації відповідей. Особливого значення набуває інтеграція сховищ даних, що забезпечують накопичення інформації для подальшого аналізу та навчання моделей. Архітектурно такі сховища поділяються на оперативні бази даних, що обслуговують транзакційні запити користувачів, та аналітичні репозиторії для обробки великих масивів неструктурованої інформації. Це дозволяє ізолювати високочастотні операції від ресурсомістких процесів навчання та підвищити загальну продуктивність платформи. Для забезпечення безперервного вдосконалення моделей використовуються архітектурні рішення класу MLOps, які автоматизують цикл оновлення AI-модулів, тестування нових версій і їх поступове впровадження в продуктивне середовище. Завдяки цьому система здатна адаптуватися до змін поведінки користувачів та підтримувати високу точність прогнозування без ручного втручання. Важливим аспектом є реалізація механізмів безпеки на кожному рівні архітектури. Це передбачає шифрування даних під час передачі, багатофакторну автентифікацію, сегментацію доступу до сервісів та використання систем виявлення аномальної активності. Для AI-компонентів додатково впроваджуються механізми захисту від маніпуляцій вхідними даними та контролю коректності відповідей моделей. Архітектура інтеграції AI-модулів у вебплат-

форми є складною багатокомпонентною системою, яка поєднує інтерфейсні рішення, серверну оркестрацію, інтелектуальні обчислювальні сервіси, аналітичні сховища та засоби автоматизованого супроводу моделей, забезпечуючи високу масштабованість, надійність і адаптивність цифрових сервісів.

Практичне значення впровадження.

Упровадження вебплатформ із інтегрованими модулями штучного інтелекту має вагоме практичне значення для підвищення ефективності функціонування цифрових сервісів у різних сферах діяльності. Насамперед застосування інтелектуальних алгоритмів дозволяє автоматизувати значну частину рутинних процесів взаємодії з користувачами, що істотно скорочує витрати часу на обробку типових запитів і зменшує навантаження на персонал технічної підтримки. Завдяки цьому організації отримують можливість оптимізувати використання людських ресурсів та спрямовувати їх на виконання складніших аналітичних і стратегічних завдань.

Практична цінність таких рішень полягає також у забезпеченні безперервного функціонування сервісів незалежно від часових обмежень чи кількості одночасних звернень. Інтелектуальні модулі здатні працювати у режимі реального часу, оперативно аналізувати запити користувачів, надавати релевантні відповіді та формувати рекомендації на основі попередньої історії взаємодії. Це значно підвищує швидкість обслуговування, покращує користувацький досвід і формує вищий рівень довіри до цифрового продукту. Персоналізація взаємодії, яка досягається завдяки аналізу поведінкових моделей користувачів. AI-системи здатні адаптувати інтерфейс, контент і функціональні сценарії відповідно до індивідуальних потреб, що підвищує рівень залучення користувачів та позитивно впливає на ефективність цифрових комунікацій. У сфері електронної комерції це сприяє зростанню конверсії та обсягів продажів, в освітньому середовищі — індивідуалізації навчального процесу, а в державному секторі — спрощенню доступу громадян до адміністративних послуг. AI-модулі забезпечують можливість оперативного аналізу великих обсягів даних та виявлення прихованих закономірностей, що створює основу для прогнозування поведінки користувачів, автоматичного виявлення аномалій і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Такі можливості дозволяють значно підвищити якість бізнес-аналітики та прискорити адаптацію організації до змін ринкових умов.

Економічний ефект від використання подібних платформ. Автоматизація процесів обслуговування, скорочення операційних витрат, зменшення кількості помилок, підвищення продуктивності персоналу та зростання лояльності користувачів безпосередньо впливають на конкурентоспроможність організації та створюють умови для масштабування цифрових продуктів. Використання інтелектуальних вебплатформ сприяє розвитку інноваційної цифрової інфраструктури та формуванню сучасних підходів до управління інформаційними потоками. В умовах цифрової трансформації суспільства, коли швидкість адаптації технологій визначає ефективність функціонування бізнесу, освіти, державного управління та соціальних сервісів.

Перспективи розвитку.

Подальший розвиток вебплатформ із AI-модулями пов'язаний із використанням генеративного штучного інтелекту, мультимодальних моделей, автономних цифрових агентів та адаптивних систем навчання, здатних до самостійного вдосконалення. Значний потенціал має інтеграція AI з прогресивними вебдодатками (PWA), що поєднує мобільність, офлайн-доступність і високий рівень інтелектуальної автоматизації.

Висновки.

Інтеграція модулів штучного інтелекту у вебплатформи є стратегічним напрямом розвитку сучасних цифрових сервісів. Використання AI дозволяє автоматизувати

взаємодію з користувачами, забезпечити персоналізацію, підвищити ефективність бізнес-процесів і покращити якість цифрового досвіду. Подальше вдосконалення таких платформ сприятиме розвитку інноваційної цифрової економіки та формуванню нових стандартів взаємодії людини з інформаційними системами.

Джерела

1. *Рассел С., Норвіг П.* Штучний інтелект: сучасний підхід. Київ : Вид. група BHV, 2021. 1408 с.
2. *Goodfellow I., Bengio Y., Courville A.* Deep Learning. Cambridge : MIT Press, 2016. 800 p.
3. *Sommerville I.* Software Engineering. 10th ed. Boston : Pearson, 2018. 816 p.
4. *Pressman R., Maxim B.* Software Engineering: A Practitioner's Approach. 9th ed. New York : McGraw-Hill, 2020. 880 p.
5. Mozilla Developer Network. Progressive Web Apps (PWA). MDN Web Docs.
6. World Wide Web Consortium (W3C). Web Application Architecture. W3C Official Site.
7. *Vaswani A.* et al. Attention Is All You Need. *Advances in Neural Information Processing Systems.* 2017. Vol. 30. P. 5998–6008.
8. *Brownlee J.* Machine Learning Mastery with Web Applications. Melbourne : Machine Learning Mastery, 2021. 520 p.
9. OpenAI. API Documentation. OpenAI Platform Documentation.
10. Google Developers. Machine Learning for Web Developers. Google Developers ML Guide.
11. Microsoft Azure AI Documentation. Microsoft Azure AI Docs.
12. ISO/IEC 23053:2022. Framework for Artificial Intelligence Systems Using Machine Learning. Geneva : ISO, 2022.
13. Gartner Research. Artificial Intelligence in Digital Platforms. Stamford : Gartner Inc., 2024.
14. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data (GDPR).
15. European Commission. Ethics Guidelines for Trustworthy AI. Brussels, 2023.

О. М. ГОРДІЄНКО

канд. техн. наук,
доцент кафедри комп'ютерних інформаційних систем та технологій,
Факультет комп'ютерно-інформаційних технологій,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом",
oleksandr.m.hordiienko@gmail.com
ORCID: 0009-0002-7764-8668

АРХІТЕКТУРНІ ПАТЕРНИ ПОБУДОВИ ВИСОКОНАВАНТАЖЕНИХ МІКРОСЕРВІСНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Анотація. Стаття присвячена кількісному дослідженню архітектурних патернів відмовостійкості мікросервісних систем на трьохвузловому стенді Ubuntu Server 22.04 LTS з ін'єкцією втрат пакетів. Встановлено парадоксальний результат: мікросервіси без патернів стійкості демонструють доступність 85,3 % — гірше за моноліт (97,1 %) в умовах деградованої мережі. Стек Circuit Breaker + Bulkhead + Saga + Istio

забезпечує 99,4 % доступності при 20 % втраті пакетів та відновлення до 95 % продуктивності за 18 с після відмови вузла.

Метою статті є кількісне встановлення меж деградації доступності для чотирьох архітектурних конфігурацій, характеристика динаміки відновлення вузлів та формування пріоритизованої черговості впровадження патернів стійкості.

Методологія. Контрольований k3s-стенд (Ubuntu 22.04 LTS, Istio) із синтетичною нестабільністю мережі tc/Netem (0–20 % втрат пакетів); навантаження k6 500 VU, 10 хв; чотири архітектурні конфігурації.

Наукова новизна. Вперше емпірично підтверджено відставання мікросервісів без патернів від моноліту при > 2 % втрат пакетів. Розроблено кількісну модель відновлення пропускної здатності для CB+Bulkhead+Saga на Ubuntu із cgroups v2 як OS-рівневим Bulkhead. Запропоновано еталонну архітектуру та таксономію антипатернів.

Висновок. Мікросервісна архітектура без патернів відмовостійкості поступається монолітній за доступністю в умовах нестабільної мережі, що робить впровадження Circuit Breaker, Bulkhead та Saga архітектурною необхідністю, а не опціональним покращенням. Платформа Ubuntu 22.04 LTS у поєднанні з k3s, Kafka та Istio підтверджена як надійна основа для промислового розгортання відмовостійких мікросервісних систем.

Ключові слова: мікросервісна архітектура, Circuit Breaker, Bulkhead, Saga, Event-Driven Architecture, Ubuntu Server, відмовостійкість, Service Mesh, Chaos Engineering.

Abstract. This paper presents a quantitative study of fault-tolerance architectural patterns for microservice systems on a three-node Ubuntu Server 22.04 LTS testbed with packet-loss injection. A paradoxical result was established: microservices without resilience patterns demonstrate only 85.3 % availability — worse than a monolithic architecture (97.1 %) under degraded network conditions. The Circuit Breaker + Bulkhead + Saga + Istio stack achieves 99.4 % availability at 20 % packet loss and restores 95 % throughput within 18 seconds after a node failure.

The purpose of the article is to quantitatively establish availability degradation thresholds for four architectural configurations, characterize node recovery dynamics, and define a prioritized implementation sequence for resilience patterns.

Methodology. A controlled k3s testbed (Ubuntu 22.04 LTS, Istio) with synthetic network instability via tc/Netem (0–20 % packet loss); load testing with k6, 500 VUs, 10 minutes; four architectural configurations.

Scientific novelty. For the first time, it is empirically confirmed that microservices without resilience patterns underperform a monolith at packet-loss rates above 2%. A quantitative throughput recovery model for the CB+Bulkhead+Saga stack on Ubuntu using cgroups v2 as an OS-level Bulkhead was developed. A reference architecture and an anti-pattern taxonomy are proposed.

Key words: microservice resilience, Circuit Breaker, Bulkhead, Saga, Event-Driven Architecture, Ubuntu Server, fault tolerance, service mesh.

Вступ. Постановка проблеми. Зрілість мікросервісної архітектури як стандарту (84 % організацій використовують контейнеризовані мікросервіси [1]) супроводжується парадоксом: лише половина реалізує патерни стійкості. Нестабільна мережа — норма для хмарних розгортань: недоступність через каскадні відмови без патернів сягає 4–12 год/рік [2]. Newman [3] систематизував таксономію відмов (crash, timing, response, Byzantine); Ford і Richards [4] ввели “fitness functions”; Joshi [5] каталогізував 20+ патернів розподілених систем. Дефіцит: відсутність емпіричних даних для Ubuntu-середовищ з урахуванням systemd та cgroups v2.

Мета статті — встановити кількісні межі деградації доступності та охарактеризувати динаміку відновлення вузлів для чотирьох архітектурних конфігурацій. Завдання: провести кількісне порівняння конфігурацій за метрикою доступності при різних рівнях втрати пакетів; охарактеризувати динаміку відновлення пропускної здатності після відмови вузла; описати механізми деградації антипатернів та сформулювати практичні рекомендації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Newman [3] систематизував таксономію відмов і компенсаційних стратегій для мікросервісів другого покоління. Ford і Richards [4] ввели концепцію "architectural fitness functions" для автоматизованої перевірки якісних атрибутів системи. Joshi [5] каталогізував понад 20 патернів розподілених систем (Replicated Log, Generation Clock, Lease-based coordination). Khononov [9] дослідив DDD як інструмент визначення меж Bounded Context, а Tune [10] запропонував соціотехнічний підхід до модернізації архітектури. Дефіцитом існуючих досліджень є відсутність емпіричних даних про поведінку вузлів при реальній втраті пакетів у конкретних Ubuntu-середовищах з урахуванням OS-рівневих механізмів.

Виклад основного матеріалу. Згідно теореми CAP Теорема CAP (Бруер, 2000) зафіксує фундаментальну трілему: розподілена система не хдатна одночасно забезпечити консистентність (C), доступність (A) і стійкість до мережевого розділення (P). Оскільки P є неуникною характеристикою реальних мереж, практичний вибір полягає у позиціонуванні на AP (доступність понад суворой консистентністю) з використанням BASE (Базово Доступна, М'який Стан, Журнально Консистентний) замість ACID [4].

Для практичного аналізу доцільно розрізняти чотири класи відмов [5]: відмови зупинки (crash) — вузол просто перестає відповідати; часові відмови (timing) — відповідь надходить поза допустимим вікном; семантичні відмови (response) — вузол повертає некоректні дані; візантійські відмови (Byzantine) — найскладніший тип, при якому вузол поводиться довільно і непередбачувано з погляду зовнішнього спостережувача. Ця робота охоплює перші три класи, які є типовими для хмарної інфраструктури.

Патерни стійкості. Circuit Breaker – кінцевий автомат, що містить три стани: CLOSED (звичайна маршрутизація), OPEN (блокування запитів з миттєвим поверненням fallback-відповіді) та HALF-OPEN (зондування відновлення). Перехід CLOSED → OPEN відбувається, коли відношення помилок за послідні N запитів перевищує поріг threshold, що усуває поширення відмови на сусідні компоненти. Ключова перевага патерну полягає не у уникненні відмови, а у швидкому поверненні fallback-результату, що зберігає потоки від блокування [3]. Bulkhead названий за аналогією з водонепроникними перегородками корабля, реалізує ізоляцію ресурсів через окремі пули потоків для кожного даунстрім-залежного сервісу. Це гарантує: вичерпування пулу однією залежністю не вплине на обробку запитів до інших залежностей. На рівні Ubuntu, аналогом cgroups v2 встановлює обмеження для кожного контейнера за CPU і пам'яттю [4]. Saga — це не тільки альтернатива двофазному фіксуванню, а принципово інша модель корекцності: замість блокування глобальної транзакції вона опубліковує субдоменні події, які асинхронно запускають наступні кроки. При відмові на будь-якому етапі запускаються компенсаційні транзакції у зворотному порядку, що забезпечує зрешту-консистентність без розподіленого блокування [3].

Структура системи та вибір платформи. У якості еталонної платформи обрано Ubuntu Server 22.04 LTS (Jammy Jellyfish) з таких міркувань: ядро Linux 5.15 LTS із вбудованою підтримкою cgroups v2 становить основою для ресурсної ізоляції кон-

тейнерів; інтеграція з Docker CE 24+ і k3s забезпечує оркестрацію; цикл підтримки до 2027 року виключає ризики застарілих вразливостей, актуальних для продукційних розгортань. Семирівнева архітектура (div. рис. 1) включає: (1) рівень клієнтів; (2) API-шлюз (Nginx/Kong) з rate limiting і JWT-аутентифікацією; (3) сервісна мережа Istio з Envoy-сайдкарами пер поду (cross-cutting concerns); (4) три бізнес-мікросервіси з власними схемами БД; (5) брокер подій Apache Kafka; (6) оркестратор Saga; (7) PostgreSQL (database-per-service) та Redis Sentinel; (8) стек Prometheus–Grafana–Jaeger–ELK.

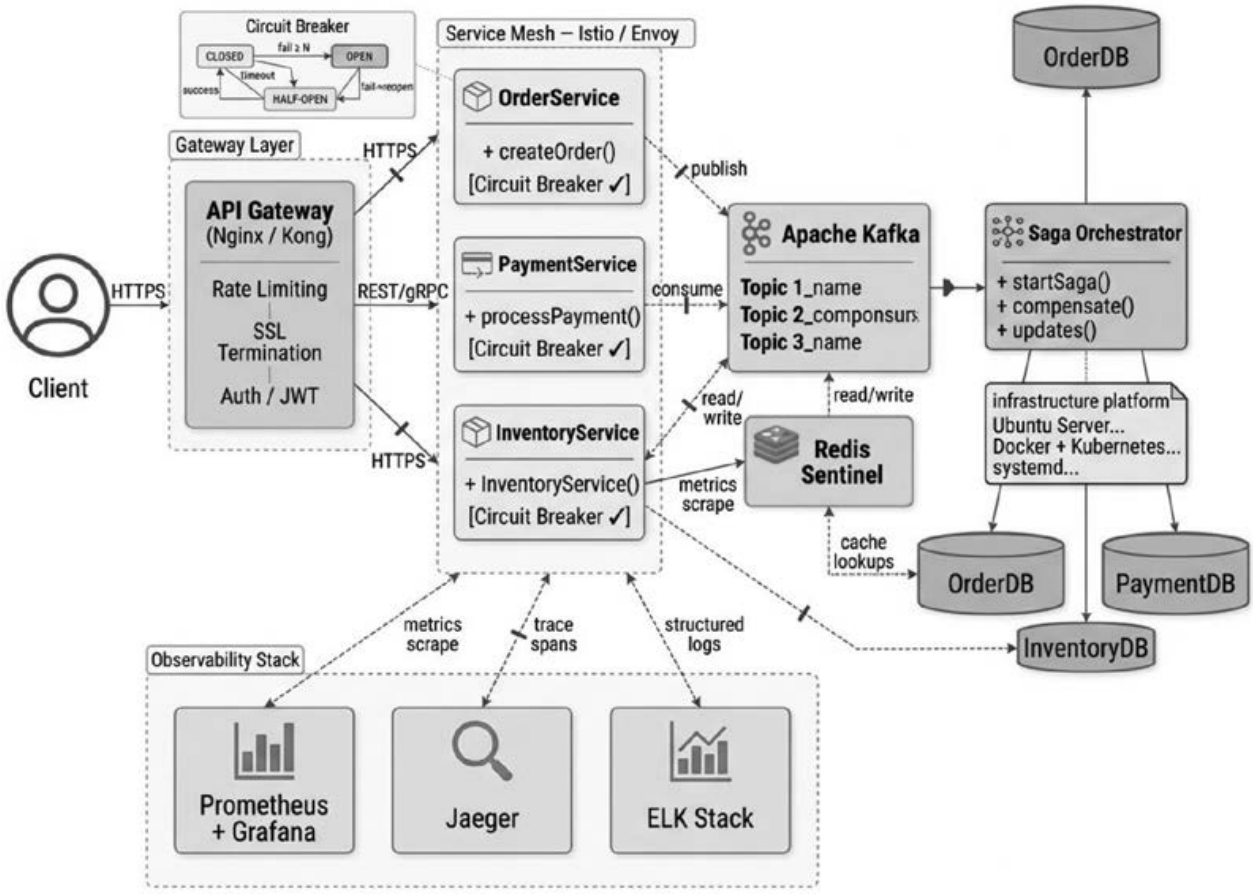


Рис. 1. **Діаграма еталонної відмовостійкої мікросервісної системи на базі Ubuntu Server 22.04 LTS**

Методологія. Дослідження проводилося у контрольованому стенді на базі трьох Ubuntu Server 22.04 LTS вузлів (Intel Core i7-12700, 32 GB RAM, SSD NVMe 512 GB) об'єднаних у кластер k3s. Мережева нестабільність симулювалась за допомогою утиліти tc (Traffic Control) ядра Linux із конфігурацією Netem (Network Emulator), що дозволяє задавати відсоток втрати пакетів, затримку та джиттер. Навантажувальне тестування здійснювалося за допомогою k6 (500 паралельних користувачів, 10-хвилинні тести). Тестувалися чотири конфігурації: (1) без патернів відмовостійкості; (2) лише Circuit Breaker; (3) Circuit Breaker + Bulkhead; (4) повний стек (Circuit Breaker + Bulkhead + Saga + Service Mesh).

Результати. Графік на рис. 2 демонструє залежність медіанної затримки відповіді від рівня втрати пакетів у мережі. При рівні 5 % втрат система без патернів відмовостійкості демонструє затримку 820 мс (зростання у 18 разів порівняно з базовим рівнем 45 мс), тоді як система з Circuit Breaker підтримує затримку 71 мс завдяки швидкому поверненню fallback-відповіді. Критичним є діапазон 10–20 % втрат, де

система без патернів стає повністю непрацездатною. Порівняльний аналіз доступності (рис. 3) виявив критичну різницю між архітектурними підходами в умовах нестабільності. Мікросервіси без патернів відмовостійкості продемонстрували падіння доступності до 85.3 % при нестабільній мережі — це нижче навіть за монолітну архітектуру (97.1 %), що підтверджує висновок: мікросервіси без резилієнтності є гіршим вибором, ніж монолім у деградованих умовах. Повний стек патернів із Service Mesh досягає 99.1 % навіть за нестабільності. Рис. 4 моделює сценарій відмови одного залежного мікросервісу у момент часу $t = 10$ с та аналізує поведінку пропускної здатності системи. Без ізоляції пропускна здатність падає до 5 % через каскадний ефект виснаження пулу потоків. Bulkhead-ізоляція обмежує деградацію до 32 %, а Saga-патерн з асинхронною компенсацією дозволяє системі відновитися до 95 % продуктивності за 18 секунд.

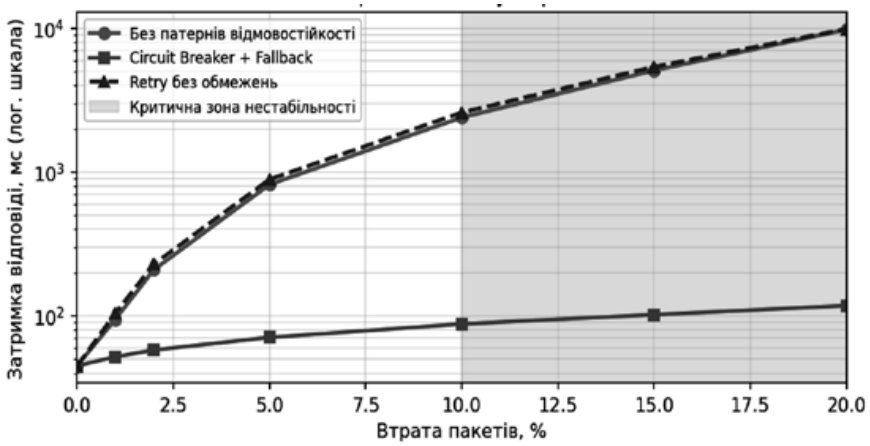


Рис. 2. **Затримка відповіді (мс, лог. шкала) залежно від рівня втрат пакетів**

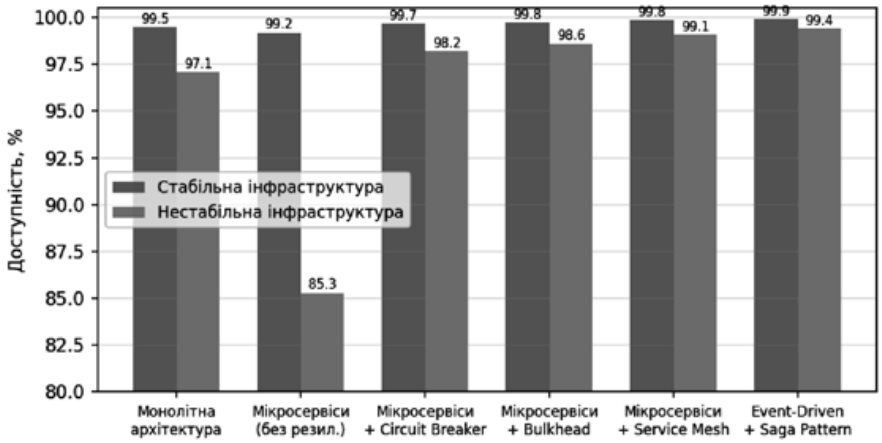


Рис. 3. **Доступність (%) за різних архітектурних підходів**

Результати дослідження підтверджують, що архітектурні патерни відмовостійкості не є опціональними “nice-to-have” рішеннями, а є обов’язковими компонентами будь-якої мікросервісної системи, що розгортається у реальному середовищі. Ключовий висновок: мікросервіси без резилієнтності гірші за моноліт у деградованих умовах.

Практична рекомендація: реалізовувати патерни у пріоритизованому порядку — (1) Circuit Breaker для кожного вихідного виклику, (2) Bulkhead-ізоляція пулів з’єднань, (3) Retry з exponential backoff та jitter, (4) Saga для розподілених транзакцій, (5) Service Mesh для cross-cutting concerns. Service Mesh (Istio/Linkerd) варто впро-

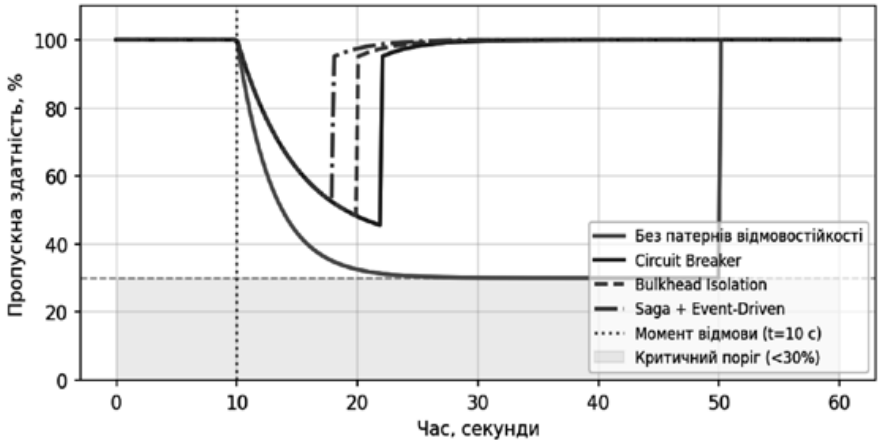


Рис. 4. **Динаміка пропускної здатності при відмові залежного мікросервісу** (*t* = 10 с)

ваджувати лише після досягнення зрілості операційної команди, оскільки він додає значну складність управління. Для навчальних закладів рекомендується включати симуляцію мережевих відмов (Chaos Engineering з Chaos Monkey або Chaos Mesh) у лабораторні роботи курсу архітектури ПЗ, що формує у студентів практичне розуміння поведінки систем під навантаженням.

Висновки. У статті проведено комплексне дослідження архітектурних патернів побудови відмовостійких мікросервісних систем в умовах нестабільної інфраструктури. Основні результати: системи без патернів відмовостійкості демонструють катастрофічне падіння доступності до 85.3 % при 20 % втраті мережевих пакетів, що є неприйнятним для будь-яких production-систем; комбінація Circuit Breaker + Bulkhead + Saga забезпечує доступність 99.4 % навіть при критичній нестабільності мережі та відновлення продуктивності до 95 % протягом 18 секунд після відмови вузла; Ubuntu Server 22.04 LTS у поєднанні з Kubernetes (k3s), Apache Kafka та Istio Service Mesh утворює ефективну платформу для розгортання відмовостійких мікросервісних систем; Антипатерни — синхронні ланцюжки, спільний пул з'єднань, Retry без ідемпотентності та спільна БД — суттєво погіршують стійкість системи та є типовими причинами виробничих інцидентів. Подальші дослідження будуть спрямовані на вивчення поведінки систем в умовах Byzantine failures та розробку адаптивних алгоритмів налаштування Circuit Breaker на основі машинного навчання.

Джерела

1. CNCF. CNCF Annual Survey 2024. Cloud Native Computing Foundation, 2024. URL: https://www.cncf.io/reports/cncf-annual-survey-2024/ (дата звернення: 01.03.2025).
2. *Winters T., Manshreck T., Wright H.* Software Engineering at Google. O'Reilly Media, 2022. 602 p.
3. *Newman S.* Building Microservices. 2nd ed. O'Reilly Media, 2021. 620 p.
4. *Ford N., Richards M.* et al. Software Architecture: The Hard Parts. O'Reilly Media, 2021. 447 p.
5. *Joshi U. P*atterns of Distributed Systems. Addison-Wesley Professional, 2023. 384 p.
6. *Siriwardena P.* Microservices Security in Action. Manning, 2021. 500 p.
7. *Hombergs T.* Get Your Hands Dirty on Clean Architecture. 2nd ed. Packt, 2023. 212 p.
8. *Ousterhout J.* A Philosophy of Software Design. 2nd ed. Yaknyam Press, 2021. 190 p.
9. *Khononov V.* Learning Domain-Driven Design. O'Reilly Media, 2021. 340 p.
10. *Tune N.* Architecture Modernization. Packt Publishing, 2024. 450 p.

О. А. КОБА
д-р техн. наук, проф. ДНУ ОМА
orcid: 0009-0002-5922-5610

В. І. ТОДОРОВ
канд. геогр. наук, доцен ІДГУ
orcid: 0000-0002-2124-6427

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ І ДИЗАЙНІ У XXI СТОЛІТТІ

У XXI столітті інформаційні технології та дизайн стали одними з ключових чинників розвитку сучасного суспільства. Їх стрімкий розвиток визначає не лише економічні процеси, але й трансформацію соціальних відносин, культури та способу життя людини. Інновації в цих сферах створюють нові можливості для бізнесу, державного управління, освіти та комунікації, формуючи основу цифрової економіки.

Сучасні інформаційні технології характеризуються високими темпами розвитку та постійним удосконаленням. Одним із найважливіших напрямів є розвиток штучного інтелекту, машинного навчання та аналізу великих даних. Ці технології дозволяють обробляти значні обсяги інформації, виявляти закономірності та приймати ефективні управлінські рішення. Вони активно застосовуються в різних галузях — від медицини до фінансового сектору, сприяючи підвищенню продуктивності та якості послуг.

Особливу роль у розвитку інновацій відіграє цифрова трансформація. Вона охоплює процеси переходу від традиційних форм діяльності до цифрових, що дозволяє автоматизувати процеси, зменшити витрати та підвищити ефективність роботи організацій. Цифровізація також сприяє створенню нових бізнес-моделей, таких як електронна комерція, цифрові платформи та онлайн-сервіси.

Важливим аспектом інноваційного розвитку є дизайн, який виступає не лише як естетичний елемент, але і як функціональний інструмент. Сучасний дизайн орієнтований на користувача, що передбачає створення зручних, інтуїтивно зрозумілих та ефективних інтерфейсів. UX/UI-дизайн став невід'ємною частиною розробки цифрових продуктів, забезпечуючи комфортну взаємодію між людиною та технологіями.

Інноваційні підходи в дизайні також пов'язані з використанням новітніх технологій, таких як доповнена та віртуальна реальність. Вони відкривають нові можливості для створення інтерактивного контенту, що використовується у навчанні, медицині, маркетингу та розвагах. Це дозволяє значно розширити можливості взаємодії користувача з інформаційним середовищем.

Сучасний розвиток веб-технологій також є важливим напрямом інновацій. Веб-дизайн та розробка мобільних застосунків відіграють ключову роль у забезпеченні доступу до інформації та послуг. Зростання популярності мобільних пристроїв обумовлює необхідність створення адаптивних інтерфейсів, що забезпечують зручність використання незалежно від типу пристрою.

Окрему увагу слід приділити ролі інновацій у сфері кібербезпеки. З розвитком інформаційних технологій зростає і кількість кіберзагроз, що вимагає впровадження сучасних засобів захисту інформації. Використання криптографії, багаторівневих

систем захисту та технологій штучного інтелекту дозволяє підвищити рівень безпеки даних.

Інновації в інформаційних технологіях і дизайні також сприяють розвитку креативних індустрій. Використання 3D-моделювання, анімації, цифрової графіки та генеративного дизайну відкриває нові можливості для створення унікальних продуктів. Це сприяє розвитку культурного середовища та формуванню нових форм комунікації.

Не менш важливим є вплив інновацій на освіту. Використання онлайн-платформ, цифрових ресурсів та інтерактивних технологій дозволяє зробити навчальний процес більш доступним і ефективним. Це сприяє формуванню нових компетенцій та підготовці фахівців, здатних працювати в умовах цифрової економіки.

В умовах глобалізації інновації стають важливим фактором конкурентоспроможності держав та компаній. Ті країни, які активно впроваджують новітні технології, отримують значні переваги на міжнародному ринку. Це стимулює розвиток наукових досліджень, інвестицій у технології та підтримку інноваційних проєктів.

Водночас розвиток інформаційних технологій і дизайну супроводжується певними викликами. Серед них — питання захисту персональних даних, етичного використання технологій, а також залежність від цифрових систем. Це вимагає формування відповідної нормативно-правової бази та підвищення рівня цифрової грамотності населення.

Перспективи розвитку інновацій у цих сферах пов'язані з подальшим удосконаленням технологій штучного інтелекту, розвитком квантових обчислень, інтернету речей та інших сучасних напрямів. Це створює нові можливості для розвитку суспільства та економіки, але водночас вимагає відповідального підходу до впровадження інновацій.

Таким чином, розвиток інноваційних підходів в інформаційних технологіях і дизайні є важливим фактором сучасного розвитку. Вони сприяють підвищенню ефективності діяльності, створенню нових продуктів і послуг та формуванню цифрового суспільства. Їх подальший розвиток визначатиме майбутнє людства та відкриватиме нові перспективи для глобального прогресу.

Важливим напрямом подальшого розвитку інновацій є інтеграція інформаційних технологій у всі сфери життєдіяльності суспільства. Зокрема, значного поширення набуває концепція "розумних міст", яка передбачає використання цифрових технологій для управління міською інфраструктурою, транспортом, енергетикою та комунальними послугами. Завдяки цьому підвищується ефективність використання ресурсів, покращується якість життя населення та забезпечується сталий розвиток територій.

Не менш важливим є розвиток інтернету речей, який дозволяє об'єднувати різні пристрої в єдину систему та забезпечувати їх взаємодію в режимі реального часу. Це відкриває нові можливості для автоматизації виробничих процесів, підвищення ефективності управління та створення інтелектуальних систем, здатних самостійно приймати рішення.

У сфері дизайну інновації спрямовані на створення більш персоналізованого та адаптивного досвіду користувача. Сучасні технології дозволяють враховувати індивідуальні потреби користувачів, їх поведінку та вподобання, що сприяє підвищенню ефективності взаємодії з цифровими продуктами. Персоналізація стає важливим елементом конкурентоспроможності сучасних сервісів.

Значний вплив на розвиток інформаційних технологій і дизайну має також глобалізація. Вона сприяє обміну знаннями, досвідом та технологіями між різними країна-

ми, що стимулює інноваційну діяльність. Водночас це підвищує рівень конкуренції та вимагає постійного вдосконалення продуктів і послуг.

Особливої уваги заслуговує розвиток хмарних технологій, які забезпечують зберігання та обробку даних у віддалених центрах обробки. Це дозволяє значно знизити витрати на інфраструктуру, підвищити гнучкість та масштабованість інформаційних систем. Хмарні сервіси активно використовуються як у бізнесі, так і в державному секторі.

Інноваційні підходи також змінюють процес розробки програмного забезпечення. Використання гнучких методологій, таких як Agile та DevOps, дозволяє швидше адаптуватися до змін, покращувати якість продуктів та ефективніше взаємодіяти з користувачами. Це сприяє більш швидкому впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності компаній.

Не можна оминути увагою і розвиток блокчейн-технологій, які забезпечують прозорість, безпеку та децентралізацію процесів. Вони знаходять застосування у фінансовій сфері, логістиці, державному управлінні та інших галузях. Використання таких технологій дозволяє підвищити довіру до цифрових систем та забезпечити захист даних.

Водночас важливим є формування етичних принципів використання інновацій. З розвитком технологій виникають нові виклики, пов'язані з приватністю, безпекою та відповідальністю за використання даних. Це вимагає розробки чітких правил та стандартів, які забезпечуватимуть баланс між інноваційністю та безпекою.

Таким чином, подальший розвиток інформаційних технологій і дизайну буде визначатися комплексним підходом, що поєднує технічні, соціальні та етичні аспекти. Інновації в цих сферах продовжуватимуть відігравати ключову роль у формуванні сучасного суспільства, забезпечуючи його розвиток та адаптацію до нових викликів. Важливим аспектом розвитку інноваційних підходів у сфері інформаційних технологій є інтеграція цифрових рішень у промисловість, що отримала назву "Індустрія 4.0". Цей процес передбачає автоматизацію виробництва, використання кіберфізичних систем, роботизацію та впровадження інтелектуальних технологій у виробничі процеси. Завдяки цьому значно підвищується продуктивність праці, зменшуються витрати та покращується якість продукції. Підприємства отримують можливість оперативно реагувати на зміни попиту та оптимізувати свої виробничі процеси.

Особливе значення має розвиток аналітики даних, яка дозволяє здійснювати прогнозування, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення. Використання сучасних аналітичних інструментів дає змогу не лише аналізувати минулі події, але й моделювати майбутні сценарії розвитку. Це особливо важливо для бізнесу та державного управління, де швидкість і точність прийняття рішень мають вирішальне значення.

У сфері дизайну спостерігається тенденція до поєднання естетики та функціональності. Сучасні дизайнери все більше орієнтуються на створення універсальних рішень, які враховують потреби різних категорій користувачів. Особливого значення набуває інклюзивний дизайн, який забезпечує доступність цифрових продуктів для людей з обмеженими можливостями. Це сприяє формуванню більш справедливого та доступного інформаційного середовища.

Значного розвитку набувають також технології автоматизованого створення контенту. Використання генеративних алгоритмів дозволяє створювати текст, зображення, відео та інші види контенту з мінімальним втручанням людини. Це відкриває нові можливості для творчості, але водночас ставить питання щодо авторства, достовірності та етичного використання таких технологій.

Інновації у сфері інформаційних технологій активно впливають на розвиток електронного урядування. Використання цифрових сервісів дозволяє значно спростити взаємодію громадян з державними органами, підвищити прозорість та зменшити рівень бюрократії. Електронні послуги, цифрові документи та онлайн-платформи стають невід'ємною частиною сучасного управління.

У контексті глобалізації особливого значення набуває розвиток міжнародного співробітництва у сфері інновацій. Обмін досвідом, спільні наукові дослідження та реалізація міжнародних проєктів сприяють прискоренню технологічного прогресу. Це дозволяє країнам ефективніше використовувати свої ресурси та досягати кращих результатів у розвитку інноваційної економіки.

Важливим напрямом є також розвиток цифрової культури та підвищення рівня цифрової грамотності населення. У сучасному світі вміння працювати з інформацією, користуватися цифровими технологіями та критично оцінювати інформаційні ресурси є необхідною умовою успішної діяльності. Освітні установи відіграють ключову роль у формуванні цих навичок.

Суттєвий вплив на розвиток інформаційних технологій має також екологічний фактор. Зростання обсягів цифрових даних та використання електронних пристроїв потребує значних енергетичних ресурсів. Це стимулює розвиток "зелених" технологій, спрямованих на зменшення енергоспоживання та негативного впливу на навколишнє середовище.

Не менш важливим є розвиток технологій доповненої аналітики, які поєднують можливості штучного інтелекту та традиційного аналізу даних. Це дозволяє значно спростити процес обробки інформації та зробити його доступним для широкого кола користувачів. Такі технології активно використовуються у бізнесі, медицині, освіті та інших сферах.

У сфері дизайну спостерігається зростання ролі емоційного сприйняття. Сучасні цифрові продукти повинні не лише виконувати свої функції, але й викликати позитивні емоції у користувачів. Це досягається завдяки використанню анімації, кольору, типографіки та інших елементів дизайну. Емоційний дизайн стає важливим фактором залучення та утримання користувачів.

Інноваційні підходи також змінюють процес взаємодії людини з технологіями. Зокрема, розвиток голосових інтерфейсів, жестового керування та нейроінтерфейсів відкриває нові можливості для взаємодії з цифровими системами. Це дозволяє зробити технології більш доступними та зручними для використання.

Водночас розвиток інновацій супроводжується необхідністю забезпечення інформаційної безпеки. Захист персональних даних, запобігання кіберзлочинності та забезпечення конфіденційності інформації є важливими завданнями сучасного суспільства. Це вимагає комплексного підходу, що включає технічні, організаційні та правові заходи.

Особливу увагу слід приділити розвитку стартап-екосистеми, яка є важливим елементом інноваційного розвитку. Стартапи виступають джерелом нових ідей, технологій та бізнес-моделей. Їх підтримка з боку держави та інвесторів сприяє розвитку інноваційної економіки та створенню нових робочих місць.

Значну роль відіграє також розвиток відкритих технологій та програмного забезпечення з відкритим кодом. Це сприяє поширенню знань, підвищенню доступності технологій та стимулює інноваційну діяльність. Відкриті платформи дозволяють розробникам співпрацювати та створювати нові продукти на основі спільних ресурсів.

У сучасному світі важливим є також розвиток цифрової ідентичності, яка дозволяє користувачам безпечно взаємодіяти з різними онлайн-сервісами. Це сприяє роз-

витку електронної комерції, онлайн-банкінгу та інших цифрових послуг. Водночас виникає потреба у забезпеченні надійного захисту таких систем.

Таким чином, інноваційні підходи в інформаційних технологіях і дизайні охоплюють широкий спектр напрямів та мають комплексний характер. Їх розвиток сприяє підвищенню ефективності діяльності, створенню нових можливостей для бізнесу та суспільства, а також формуванню сучасного цифрового середовища. Подальший розвиток цих напрямів буде визначати не лише економічний розвиток, але й соціальні трансформації у глобальному масштабі.

Джерела

1. Веб-дизайн та сучасні технології створення інтерфейсів. Київ.
2. Інновації в інформаційних технологіях: теорія та практика. Київ.
3. Інформаційні системи і технології в управлінні. Київ.
4. Комп'ютерна графіка та дизайн цифрових продуктів. Київ.
5. Розвиток UX/UI-дизайну в цифрову епоху. Київ.
6. Сучасні тенденції веб-розробки та мобільних застосунків. Київ.
7. Технології штучного інтелекту в інформаційних системах. Київ.
8. Цифрова трансформація суспільства та економіки. Київ.
9. Штучний інтелект і машинне навчання: сучасні підходи. Київ.
10. Інтерактивний дизайн та мультимедійні технології. Київ.

О. В. ВОВКОТРУБ

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Факультет комп'ютерно-інформаційних технологій,
кафедра комп'ютерних систем і технологій, ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ЕНТРОПІЯ ІДЕНТИФІКАЦІЙНОГО КОДУ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДХОДІВ

Анотація. У роботі досліджено ентропійні характеристики ідентифікаційних кодів фізичних осіб як ключового елементу інфраструктури цифрової економіки. Здійснено формальну оцінку ентропії українського реєстраційного номера облікової картки платника податків (РНОКПП) та виконано порівняльний аналіз з підходами Естонії, Німеччини й Австрії. Виявлено три життєздатні архітектурні стратегії проєктування національних ідентифікаторів та сформульовано рекомендації для реформування української системи в контексті розвитку електронного урядування й цифрової економіки.

Ключові слова: ідентифікаційний код, інформаційна ентропія, цифрова економіка, електронне урядування, РНОКПП, isikukood, Steuer-IdNr, ssPIN.

Постановка проблеми. У сучасній цифровій економіці ідентифікаційний код фізичної особи виступає базовим примітивом, від якого залежить функціонування систем оподаткування, охорони здоров'я, банківських сервісів, кваліфікованого електронного підпису (КЕП) [2; 4] та публічних реєстрів. В умовах прискореної цифрової

трансформації, спричиненої пандемією COVID-19 і воєнним станом, навантаження на українську інфраструктуру цифрової ідентичності [16] зросло на порядки — насамперед через сервіси "Дія", системи дистанційного банкінгу та механізми електронної взаємодії з державою.

Реєстраційний номер облікової картки платника податків (РНОКПП) [1] виконує дві принципово різні функції: ідентифікацію (унікальне позначення суб'єкта) та опосередковано слугує елементом автентифікації в багатьох операційних процесах. Ці функції висувають взаємно суперечливі вимоги: ідентифікація передбачає публічність та зручність використання, тоді як автентифікація потребує конфіденційності і високої ентропії. Конфлікт між цими функціями зумовлений властивостями інформаційної ентропії [5] самого коду.

Аналіз ентропії РНОКПП. Український РНОКПП [1] складається з десяти десяткових цифр, що формально визначає простір $10^{10} \approx 2^{33,2}$ можливих значень. Проте детермінована структура коду істотно зменшує реальну ентропію. Перші п'ять цифр кодують кількість днів від 31 грудня 1899 року до дати народження (для діапазону 1900–2100 рр. — близько 73 000 значень, ≈ 15 біт); цифри 6–8 — порядковий номер реєстрації серед осіб, народжених у той самий день (≈ 10 біт); дев'ята цифра — стать (1 біт); десята цифра — контрольна сума за модульним алгоритмом, повністю детермінована попередніми.

Сумарна ефективна ентропія РНОКПП становить приблизно 26 біт. При частковому розкритті атрибутів особи (дата народження та стать, які часто є публічною інформацією) залишкова ентропія знижується до близько 10 біт, тобто близько 1000 варіантів. Для криптографічних застосувань ця величина є принципово недостатньою — стандарт NIST SP 800-131A [13] визначає мінімальну прийнятну ентропію криптографічних секретів на рівні 112 біт, а сучасні рекомендації — від 128 біт.

Практичним наслідком є те, що жодна криптографічна конструкція, що використовує РНОКПП як приватний вхід без додаткової секретної інформації, не може забезпечувати конфіденційність ідентифікатора. Простий перебір простору 10^{10} значень за допомогою криптографічної геш-функції SHA-256 на сучасному графічному процесорі виконується за час, що не перевищує однієї хвилини.

Естонський підхід: визнання публічності. Естонська Республіка, що з 1991 року розбудовує одну з найбільш розвинених систем електронного урядування, застосовує персональний ідентифікаційний код (isikukood) [12], структура якого практично ідентична українському РНОКПП: 11 цифр у форматі GYYMMDDSSSC, де G — стать та століття народження, YYMMDD — дата народження, SSS — порядковий номер, C — контрольна цифра.

Принципова відмінність полягає у правовій та архітектурній моделі. Естонське законодавство та офіційні рекомендації [12] прямо визначають isikukood як публічну інформацію, чутливість якої не перевищує чутливості імені та дати народження. Документація естонської служби е-резидентства зазначає, що персональний код «призначений для ідентифікації, а не для авторизації». Автентифікація винесена в окремий технологічний шар — національну ID-картку з апаратним криптографічним модулем, що містить ключі для електронного підпису та автентифікації.

Економічний ефект такої архітектурної відокремленості значний: вартість витоку бази даних з isikukood для Естонії суттєво нижча, оскільки сам факт оприлюднення коду не створює загрози конфіденційності в банківських чи адміністративних транзакціях.

Німецький підхід: максимізація ентропії та її поточна ерозія. Запроваджений у 2007 році Steuerliche Identifikationsnummer (Steuer-IdNr) [8] реалізує протилежну до

естонської стратегію — максимізацію ентропії за рахунок відмови від семантичного навантаження. Це 11-цифровий номер з обмеженнями: перша цифра не може бути нулем, у позиціях 1–10 жодні дві сусідні цифри не повторюються, 11-та є контрольною за алгоритмом ISO 7064 Mod 11,10. Номер не вбудовує жодної персональної інформації — ані дати народження, ані статі, ані регіону.

Простір припустимих значень з урахуванням обмежень близький до 10^{10}, тобто ефективна ентропія становить близько 33 біт, рівномірно розподілена по простору. Атрибути особи не дають жодної інформації про номер, що унеможливлює атаки за частковим знанням. Початковий задум законодавця передбачав сувору сегрегацію функцій: Steuer-IdNr використовується виключно для оподаткування фізичних осіб, тоді як для комерційних потреб призначений окремий Steuernummer; зазначення особистого IdNr на комерційних інвойсах визначене як порушення комплаєнсу.

Однак ця архітектура зазнає фундаментального перегляду. Ухвалений 28 січня 2021 р. Закон про модернізацію реєстрів (Registermodernisierungsgesetz) [9] у поєднанні з Законом про ідентифікаційний номер (Identifikationsnummerngesetz, IDNrG) [10] запроваджує трансформацію Steuer-IdNr з вузькоспеціалізованого податкового ідентифікатора на універсальний "громадянський номер" (einheitliche Bürgernummer), що використовуватиметься близько 51 адміністративним реєстром, серед яких реєстр місця проживання, реєстр водійських посвідчень, реєстр зброї, пенсійне страхування та страхові каси. Імплементація відбувається поетапно з очікуваним повним розгортанням до 2025–2027 рр. Паралельно реалізується національна імплементація EUDI Wallet [15] (BundID / DeutschlandID) як шар автентифікації в державних онлайн-сервісах.

Це рішення викликало значний конституційний спротив. Уповноважений із захисту персональних даних та конституційні юристи апелюють до рішення Федерального конституційного суду 1983 р. у справі про перепис населення (Volkszählungsurteil, BVerfGE 65, 1) [11], яке сформувало доктрину інформаційного самовизначення (informationelle Selbstbestimmung) і традиційно тлумачилося як перешкода для запровадження єдиного загальнодержавного персонального номера. Парламентська опозиція обстоювала альтернативну модель — секторно-специфічні ідентифікатори за зразком австрійського ssPIN, — проте більшістю була підтримана модель єдиного номера. Очікується розгляд закону Федеральним конституційним судом.

Німецький приклад ілюструє ключову вразливість моделей, заснованих на правовому розмежуванні: адміністративний тиск на користь зручності міжвідомчого обміну даними з часом ерозує первинно закладений принцип сегрегації сфер. Криптографічно деривовані доменно-специфічні ідентифікатори (австрійська модель) структурно стійкіші до такої ерозії: навіть за політичного бажання уніфікувати ідентифікацію, властивості криптографічної геш-функції роблять міждоменне зв'язування обчислювально нездійсненним [6].

Австрійський підхід: криптографічна деривація доменно-специфічних ідентифікаторів. Австрія застосовує трирівневу систему ідентифікації, побудовану на криптографічних принципах [7]. Перший рівень утворюють унікальні базові номери в національних реєстрах (Zentrales Melderegister для фізичних осіб). Другий — identity link, який зберігається виключно на громадянській картці (Bürgerkarte) та містить sourcePIN (Stammzahl), криптографічно похідний від базового номера за участю публічних ключів цифрових сертифікатів власника. Третій — секторно-специфічні персональні ідентифікаційні номери (bereichsspezifisches Personenkennzeichen, bPK або ssPIN), що виводяться з sourcePIN та ідентифікатора сектора (податковий, медичний, соціального захисту) за допомогою криптографічної геш-функції.

Властивості геш-функції забезпечують: однозначну ідентифікацію особи в межах кожного сектора; обчислювальну неможливість зв'язування ssPIN однієї особи між різними секторами без знання sourcePIN [6]. Навіть якщо база даних одного сектора буде скомпрометована, отримані ідентифікатори неможливо співвіднести з даними іншого. Цей принцип реалізує концепцію privacy by design [6] на рівні архітектури національної системи ідентифікації.

Порівняльний аналіз. Зведення характеристик чотирьох систем подано у таблиці.

Порівняльні характеристики національних ідентифікаційних кодів

Країна	Ентропія	Семантичне навантаження	Модель захисту
Україна (РНОКПП)	≈ 26 біт	висока: дата народження, стать	юридична фікція конфіденційності
Естонія (isikukood)	≈ 28 біт	висока: дата народження, стать	публічність + окремий PKI-шар автентифікації
Німеччина (Steuer-IdNr)	≈ 33 біт	відсутнє	максимальна ентропія + правова сегрегація (у реформі 2021 р. — універсалізація)
Австрія (ssPIN)	≈ 33+ біт на сектор	відсутнє у похідних ідентифікаторах	криптографічна незв'язуваність доменів

Економічні та управлінські імплікації. У контексті розвитку цифрової економіки якість національної інфраструктури ідентифікації є інфраструктурним фактором, що безпосередньо впливає на чотири ключові вимірі.

По-перше, вартість фінансових послуг. Чим більша ймовірність шахрайства з використанням ідентифікаційних даних, тим вищі вимоги до додаткових механізмів автентифікації, що збільшує операційні витрати банків та кінцеву вартість послуг для споживачів. Дослідження європейських ринків демонструють, що у країнах з якіснішою інфраструктурою цифрової ідентичності [16] витрати на процедури KYC/AML [3; 14] на 30–40 % нижчі.

По-друге, швидкість впровадження цифрових сервісів. Уніфікована та надійна система ідентифікації скорочує час від рішення про запуск нового цифрового сервісу до його розгортання. Естонський досвід [12] показує, що інтегрована модель ідентифікації дозволяє розгортати нові державні онлайн-сервіси за тижні замість місяців.

По-третє, транскордонна сумісність та освітні аспекти. Регламент eIDAS 2.0 [15] встановлює стандарти взаємного визнання засобів електронної ідентифікації в Європейському Союзі; архітектура національної системи прямо впливає на можливість інтеграції в європейський цифровий простір та запровадження європейського гаманця цифрової ідентичності (EUDI Wallet). Водночас зростання частки цифрових сервісів породжує потребу в підготовці фахівців з інформаційної безпеки та формуванні розуміння концептуальних відмінностей між ідентифікацією та автентифікацією на рівні освітніх програм — термінологічна плутанина є джерелом систематичних помилок як у проєктуванні систем, так і у поведінці користувачів.

Висновки та рекомендації. Аналіз чотирьох національних підходів дозволяє виокремити три життєздатні архітектурні стратегії: явне визнання публічності низькоентропійного ідентифікатора з винесенням автентифікації в незалежний криптографічний шар (естонська модель); генерація ідентифікатора з максимальною ентропією та відмова від семантичного навантаження (німецька модель); приховування низькоентропійного "кореневого" ідентифікатора з криптографічним породженням доменно-специфічних похідних (австрійська модель).

Український підхід до РНОКПП поєднує найгірші характеристики наявних моделей: семантично навантажений низькоентропійний ідентифікатор широко використовується множинними операторами, а правова та операційна модель імпліцитно приписує йому статус, який криптографічно не може бути забезпечений.

Окремої уваги заслуговує спостереження, що випливає з аналізу німецької реформи 2021 р. [9; 10]: моделі захисту, побудовані виключно на правовому розмежуванні сфер використання, з часом схильні до ерозії під адміністративним тиском на користь зручності міжвідомчого обміну даними. Криптографічно деривовані доменно-специфічні ідентифікатори (австрійський підхід) [7] забезпечують структурну стійкість, недосяжну для суто нормативних моделей: властивості криптографічної геш-функції роблять міждоменне зв'язування обчислювально нездійсненним [6] незалежно від політичної волі. Це є фундаментальним аргументом на користь технологічно-зумовленої приватності (privacy by architecture) над приватністю, що тримається на правових заборонах.

Перспективними напрямами реформування є: чітке правове розмежування ролей ідентифікатора та автентифікатора; впровадження доменно-специфічних похідних ідентифікаторів за прикладом австрійського ssPIN [7] для міжвідомчої взаємодії та міжбанківських розрахунків; поетапний перехід до семантично порожніх ідентифікаторів з рівномірним розподілом для нових поколінь; гармонізація з регламентом eIDAS 2.0 та архітектурою EUDI Wallet [15]; узгодження з вимогами GDPR [14] та Закону України "Про захист персональних даних" [3]. Реалізація запропонованих заходів створить інфраструктурну основу для подальшого розвитку цифрової економіки України, зниження операційних витрат у фінансовому секторі та забезпечення відповідності європейським стандартам захисту персональних даних.

Джерела

1. Положення про реєстрацію фізичних осіб у Державному реєстрі фізичних осіб — платників податків, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 29.09.2017 № 822.
2. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 45. Ст. 400.
3. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 34. Ст. 481.
4. ДСТУ 4145-2002. Інформаційні технології. Криптографічний захист інформації. Цифровий підпис, що ґрунтується на еліптичних кривих. Формування та перевірка. Київ: Держстандарт України, 2003.
5. *Shannon C. E.* A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*. 1948. Vol. 27, No. 3. P. 379–423.
6. *Pfitzmann A., Hansen M.* A terminology for talking about privacy by data minimization: Anonymity, Unlinkability, Undetectability, Unobservability, Pseudonymity, and Identity Management. Version v0.34. Dresden, 2010. 98 p.
7. *Hollosi A., Hörbe R.* Bildung von Stammzahl und bereichsspezifischem Personenkennzeichen (bPK): Konvention zum E-Government Austria. Version 1.0. Wien, 2004.
8. Identifikationsnummer (§ 139b Abgabenordnung) [Електронний ресурс] / Bundeszentralamt für Steuern. Режим доступу: https://www.bzst.de.
9. Gesetz zur Einführung und Verwendung einer Identifikationsnummer in der öffentlichen Verwaltung und zur Änderung weiterer Gesetze (Registermodernisierungsgesetz — RegMoG) vom 28. März 2021 (BGBl. I S. 591).
10. Identifikationsnummerngesetz (IDNrG) vom 28. März 2021 (BGBl. I S. 591), zuletzt geändert durch Artikel 6 des Gesetzes vom 20. Dezember 2022 (BGBl. I S. 2759).
11. Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 15. Dezember 1983 — 1 BvR 209/83 u. a. (Volkszählungsurteil), BVerfGE 65, 1.

12. Estonian Personal Identification Code [Електронний ресурс] / Estonian Information System Authority (RIA). Режим доступу: https://www.ria.ee.
13. NIST Special Publication 800-131A Rev. 2 “Transitioning the Use of Cryptographic Algorithms and Key Lengths”. National Institute of Standards and Technology. Gaithersburg, MD, 2019.
14. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (GDPR).
15. Regulation (EU) 2024/1183 of the European Parliament and of the Council of 11 April 2024 amending Regulation (EU) No 910/2014 as regards establishing the European Digital Identity Framework.
16. *Усанова Л. А.* Цифрова ідентичність як відображення інформаційного суспільства. *Актуальні проблеми філософії та соціології.* 2021. Вип. 30. С. 67–70.

В. В. ДИКА

викладач кафедри комп’ютерно-інформаційних систем і технологій,
Факультету комп’ютерно інформаційних технологій,
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ІТ-ПРОФЕСІЙ ТА РИНКУ ПРАЦІ

Анотація.

У роботі досліджено вплив технологій штучного інтелекту на трансформацію сучасних ІТ-професій та структури глобального ринку праці. Проаналізовано ключові зміни професійних компетентностей, спричинені автоматизацією процесів розробки програмного забезпечення, використанням генеративних моделей та інтелектуальних інструментів підтримки прийняття рішень. Визначено перспективи адаптації ІТ-фахівців до нових умов цифрової економіки та окреслено напрями розвитку професій майбутнього.

Ключові слова: штучний інтелект, ринок праці, ІТ-професії, цифрова трансформація, автоматизація, генеративний AI, професійні компетентності.

Постановка проблеми

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту суттєво змінює структуру сучасного ринку праці, особливо в галузі інформаційних технологій. Інтелектуальні системи автоматизують значну частину завдань, які традиційно виконувалися фахівцями з програмування, тестування, аналітики даних, технічної підтримки та адміністрування інформаційних систем. Це створює нові виклики для професійної адаптації ІТ-спеціалістів, змінює вимоги до компетентностей та формує потребу в постійному оновленні професійних знань.

В умовах цифрової трансформації дедалі більшого значення набуває здатність спеціалістів ефективно взаємодіяти з AI-інструментами, інтегрувати їх у виробничі процеси та використовувати для підвищення продуктивності інженерної діяльності.

Аналіз сучасних технологічних змін

Сучасний розвиток технологій штучного інтелекту суттєво змінює характер функціонування ІТ-галузі, формуючи нові підходи до організації професійної діяль-

ності, автоматизації виробничих процесів та трансформації ринку цифрових послуг. Активне впровадження AI-рішень у програмну інженерію стало каталізатором переходу від традиційних моделей ручної розробки до інтелектуально підтримуваних середовищ створення програмного забезпечення.

Інтеграція генеративних моделей у процеси розробки програмного коду. Сучасні системи на основі великих мовних моделей здатні автоматично генерувати програмні фрагменти, створювати документацію, виконувати аналіз архітектурних залежностей та пропонувати оптимізаційні рішення. Це суттєво скорочує час виконання рутинних завдань та змінює роль програміста, зміщуючи акцент із безпосереднього написання коду на проєктування логіки системи, валідацію результатів і стратегічний контроль процесу розробки. Значних змін зазнає також сфера тестування програмного забезпечення. Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє автоматично генерувати тестові сценарії, прогнозувати потенційні точки відмови системи, виявляти аномалії у поведінці програмних компонентів та проводити аналіз продуктивності в реальному часі. Такі підходи підвищують якість цифрових продуктів і мінімізують вплив людського фактору на процес контролю якості. DevOps-технології штучний інтелект трансформує процеси управління інфраструктурою через автоматичний моніторинг, прогнозування навантаження, самостійне масштабування сервісів та інтелектуальне виявлення інцидентів. Сучасні системи здатні аналізувати журнали подій, визначати приховані закономірності функціонування серверного середовища та формувати рекомендації щодо оптимізації продуктивності. Це дозволяє суттєво підвищити стабільність цифрових платформ і скоротити час реагування на технічні збої.

Розвиток автоматизованої аналітики даних. Системи штучного інтелекту здатні працювати з великими масивами структурованої та неструктурованої інформації, здійснювати класифікацію, виявлення прихованих залежностей, прогнозування тенденцій та підтримку управлінських рішень. Це змінює функціональну роль аналітиків, переводячи її від механічної обробки даних до стратегічної інтерпретації результатів і прийняття комплексних бізнес-рішень.

Кібербезпека. AI-рішення використовуються для виявлення підозрілої активності, аналізу мережевих аномалій, автоматичного реагування на потенційні загрози та прогнозування ризиків кібернетичних атак. Завдяки цьому підвищується ефективність захисту інформаційних систем, а роль фахівців із безпеки дедалі більше орієнтується на стратегічне моделювання ризиків і розробку політик цифрового захисту.

Освітнє середовище підготовки ІТ-фахівців. Технології штучного інтелекту формують нові вимоги до змісту професійної освіти, актуалізуючи необхідність вивчення машинного навчання, архітектури нейронних мереж, роботи з великими мовними моделями, управління даними та етичних аспектів використання AI. Освітні програми поступово адаптуються до потреб цифрової економіки, формуючи міждисциплінарний підхід до підготовки сучасного спеціаліста. Сучасні технологічні зміни, зумовлені розвитком штучного інтелекту, охоплюють усі ключові напрями ІТ-діяльності, трансформують професійні ролі, змінюють вимоги до компетентностей та створюють нову парадигму функціонування цифрового ринку праці, орієнтовану на інтеграцію людини та інтелектуальних автоматизованих систем.

Трансформація професійних компетентностей

Поширення AI змінює набір базових компетентностей, необхідних сучасному ІТ-фахівцю. Зростає значення системного мислення, здатності працювати з великими інформаційними потоками, інтегрувати AI-рішення в програмні продукти та здійснювати критичну оцінку результатів автоматизованої генерації.

Традиційні технічні навички поступово доповнюються знаннями у сфері машинного навчання, обробки природної мови, архітектури нейронних мереж, етики використання штучного інтелекту та управління ризиками автоматизованих систем. Особливої актуальності набувають soft skills, пов'язані з міждисциплінарною комунікацією, адаптивністю та здатністю швидко освоювати нові технологічні підходи.

Практичне значення впровадження AI у професійну діяльність

Інтеграція AI у робочі процеси дозволяє значно підвищити продуктивність IT-команд, скоротити витрати часу на типові операції та підвищити якість цифрових продуктів. Автоматизація рутинних задач відкриває можливість для концентрації спеціалістів на складних творчих і стратегічних завданнях, пов'язаних із проєктуванням архітектури, інноваційними дослідженнями та оптимізацією складних систем.

Для роботодавців це означає зниження операційних витрат, підвищення швидкості розробки та адаптацію бізнесу до змін цифрового середовища. Для фахівців — можливість професійного зростання через освоєння нових ролей, таких як AI-архітектор, інженер промптів, спеціаліст із навчання моделей та аналітик інтелектуальних систем.

Перспективи розвитку

Подальший розвиток штучного інтелекту сприятиме формуванню нових професійних напрямів у сфері цифрових технологій. Зростатиме попит на спеціалістів, здатних поєднувати класичні інженерні компетентності з практичними знаннями машинного навчання, аналітики даних та управління інтелектуальними цифровими платформами.

Система вищої освіти потребує оновлення навчальних програм відповідно до нових вимог ринку праці, інтеграції AI-дисциплін у підготовку IT-фахівців та розвитку практикоорієнтованого навчання.

Висновки

Штучний інтелект є потужним чинником трансформації IT-професій та ринку праці. Його вплив змінює структуру професійних ролей, актуалізує нові компетентності та формує сучасні вимоги до підготовки фахівців. Успішна адаптація до цих змін є ключовою умовою конкурентоспроможності IT-спеціалістів в умовах цифрової економіки майбутнього.

Джерела

1. Artificial Intelligence: A Modern Approach / Рассел С., Норвіг П. Штучний інтелект: сучасний підхід. Київ : BHV, 2021. 1408 с.
2. Deep Learning / Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. Cambridge : MIT Press, 2016. 800 p.
3. Software Engineering. 10th ed. Boston : Pearson, 2018. 816 p.
4. Software Engineering: A Practitioner's Approach. 9th ed. New York : McGraw-Hill, 2020. 880 p.
5. OpenAI. OpenAI Research Documentation.
6. Google. Google AI Documentation.
7. Microsoft. Microsoft Azure AI Documentation.
8. *Vaswani A.* et al. Attention Is All You Need. *Advances in Neural Information Processing Systems*. 2017. Vol. 30. P. 5998–6008.
9. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva, 2025.
10. International Labour Organization. Global Employment Trends for Youth 2024. Geneva, 2024.
11. European Commission. Ethics Guidelines for Trustworthy Artificial Intelligence. Brussels, 2024.
12. ISO/IEC 23053:2022. Framework for Artificial Intelligence Systems Using Machine Learning. Geneva : ISO, 2022.

13. Gartner. Artificial Intelligence and Workforce Transformation. Stamford, 2024.
14. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of personal data (GDPR).
15. UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. Paris, 2023.

Д. В. ДЕНИСОВ
студент 4 курсу
спеціальності "Інформаційні системи та технології"
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
denisov1985@gmail.com

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ХМАРНА ПЛАТФОРМА МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ ДОМАШНІХ ТВАРИН НА ОСНОВІ ВЗАЄМОДІЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ AI-АГЕНТІВ

Мультиагентні системи на основі великих мовних моделей (LLM) є одним із найперспективніших напрямів автоматизації складних бізнес-процесів [4]. Їхня ключова перевага — можливість розподілити задачу між кількома спеціалізованими агентами, кожен з яких оперує власною базою знань та набором інструментів. Однак на практиці залишається відкритим питання архітектурної організації таких систем: як забезпечити маршрутизацію запитів, передачу контексту між агентами та масштабування без виділених серверів. За даними McKinsey, у 2024 р. 72 % організацій уже використовують ту чи іншу AI-функцію у своїх процесах [1], проте більшість рішень обмежуються одноагентними сценаріями. Як предметну область для апробації мультиагентного підходу обрано ветеринарне страхування — ринок обсягом 21,84 млрд дол. США із темпами зростання 17,53 % на рік [2], де один запит клієнта охоплює і страхові, і медичні питання, а ручне обслуговування займає 45–60 хвилин із втратою контексту між фахівцями.

Мета дослідження — розробити архітектуру та програмну реалізацію хмарної мультиагентної платформи на базі безсерверної інфраструктури та LLM, здатної автоматизувати міждоменні діалогові сценарії. Апробацію проведено на платформі "ВетЕксперт", що в межах одного діалогу дозволяє уточнити умови страхового полісу, отримати попередню ветеринарну оцінку та записатися на прийом до клініки. (див. рисунок).

Серверну частину побудовано на повністю безсерверній інфраструктурі AWS [3]: обчислення виконуються у Lambda-функціях, дані зберігаються у DynamoDB, а агенти працюють у середовищі Amazon Bedrock Agents із моделлю Claude 3.5 Haiku. Такий підхід забезпечує автоматичне масштабування та оплату лише за фактичне використання ресурсів. Міжкомпонентну взаємодію організовано через гібридний протокол: синхронна маршрутизація запитів між агентами через SNS поєднується з асинхронною доставкою подій клієнту через Server-Sent Events (SSE). Архітектурно систему побудовано за моделлю централізованої оркестрації - сервіс-оркестратор за допомогою few-shot prompting класифікує намір користувача і делегує запит одному



Системний аналіз AS-IS vs TO-BE

з чотирьох спеціалізованих агентів: класифікатору намірів, агенту полісів, ветеринарному агенту або агенту бронювання.

Для агентів, що працюють із доменними знаннями, застосовано підхід Retrieval-Augmented Generation (RAG): перед формуванням відповіді модель відбирає релевантні фрагменти з верифікованої бази знань і спирається на них. Без такого механізму мовні моделі допускають 15–25 % фактичних помилок; RAG знижує цей показник до 3–5 % [5]. Окрему технічну задачу становить передача контексту між агентами в рамках однієї сесії — дані, зібрані одним агентом, мають бути доступні іншим без повторного запиту до користувача. Для цього реалізовано спільне сховище сесії за патерном "спільної дошки" (blackboard) [6]: кожен агент фіксує результати своєї роботи (класифікація наміру, дані полісу, діагностична оцінка, рівень терміновості), а наступний агент у ланцюжку одразу має до них доступ.

Для валідації запропонованого підходу проведено порівняння бізнес-процесів до впровадження (AS-IS) та після (TO-BE). Результати зведено у таблиці. Слід уточнити, що колонка TO-BE фіксує час первинної відповіді системи, тоді як AS-IS — повний цикл роботи спеціаліста, тому пряме зіставлення потребує врахування різниці у глибині відповіді.

Порівняльний аналіз бізнес-процесів AS-IS та TO-BE

Параметр	AS-IS	TO-BE	Покращення
Час консультації щодо полісу	10–20 хв	3–8 с	у 75–150 разів
Час ветеринарної консультації	15–30 хв	5–15 с	у 60–120 разів
Час запису на прийом	10–15 хв	15–30 с	у 20–30 разів
Сумарний час обслуговування	45–60 хв	2–5 хв	у 9–30 разів
Доступність	8–10 год	24/7	постійна
Передачі контексту між фахівцями	3–4 хв	0	усунено

Клієнтську частину реалізовано на Nuxt 4 із Tailwind CSS та Pinia для управління станом. Інтеграцію з серверною частиною побудовано на SSE-з'єднанні, що дозволяє відображати відповіді агентів у реальному часі — в міру їх формування моделлю. Повний цикл обробки запиту через ланцюжок агентів не перевищує 15 секунд. Без-

серверна архітектура забезпечує ефективне використання ресурсів: за розрахункового навантаження 10 000 сесій на місяць вартість інфраструктури складає близько 79 USD, оскільки компоненти працюють за моделлю pay-per-use і не споживають ресурси у стані простою.

У роботі запропоновано архітектуру безсерверної мультиагентної системи з централізованою оркестрацією на базі LLM, яка забезпечує автоматичну маршрутизацію міждоменних запитів між спеціалізованими AI-агентами. Розроблено механізм збереження та передачі контексту сесії між агентами на основі патерну "спільної дошки", що усуває дублювання запитів до користувача при послідовній обробці різними агентами. Реалізовано гібридний протокол міжагентної комунікації, в якому синхронна маршрутизація через оркестратор поєднана з асинхронною доставкою подій через SSE, що забезпечує детермінованість обробки запитів при збереженні швидкості відгуку інтерфейсу.

Результати апробації підтверджують, що запропонована безсерверна мультиагентна архітектура дозволяє кратно скоротити час обробки міждоменних запитів і забезпечити цілодобову доступність сервісу без виділеної інфраструктури. Обмеженнями поточної реалізації є залежність якості відповідей від повноти бази знань та коректності промптів, а також текстовий формат взаємодії. Перспективи подальшого розвитку пов'язані з додаванням мультимодального введення (зображення), розширенням бази знань та інтеграцією із зовнішніми API страхових провайдерів.

Джерела

1. McKinsey & Company. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. *McKinsey Global Survey*, May 2024. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai
2. Grand View Research. Pet Insurance Market Size, Share & Trends Analysis Report By Animal Type, By Coverage Type, By Provider, By Region, And Segment Forecasts, 2025–2030. *Grand View Research*, 2025. URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pet-insurance-market
3. *Newman S.* Building Microservices: Designing Fine-Grained Systems. 2nd ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2021. 616 p.
4. *Wang L., Ma C., Feng X.* et al. A Survey on Large Language Model based Autonomous Agents. *Frontiers of Computer Science*. 2024. Vol. 18, No. 6. Article 186345. DOI: 10.1007/s11704-024-40231-1.
5. *Lewis P., Perez E., Piktus A.* et al. Retrieval-Augmented Generation for Knowledge-Intensive NLP Tasks. *Advances in Neural Information Processing Systems* (NeurIPS 2020). 2020. Vol. 33. P. 9459–9474.
6. *Corkill D. D.* Blackboard Systems. *AI Expert*. 1991. Vol. 6, No. 9. P. 40–47.

Л. В. РОМАНОВА
д-р екон. наук, проф. кафедри маркетингу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП, м. Київ

В. П. РАДЧУК
аспірант
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП, м. Київ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РЕКЛАМНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Рекламний бізнес функціонує в умовах високої турбулентності: швидка зміна споживчої поведінки, алгоритмів платформ, посилення конкуренції та цінового тиску. В економічній науці резильєнтність розглядається як здатність економічних систем до адаптації щодо зовнішніх викликів та забезпечення стабільного розвитку за умов нестабільності, протистояння викликам і відновлення після них. Тому резильєнтність постає ключовим фактором для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності [1]. На тлі цифрової трансформації резильєнтність рекламних підприємств дедалі більше залежить від здатності швидко переосмислювати бізнес-моделі [2], структуру витрат та операційні процеси. У цьому контексті штучний інтелект (ШІ) виступає не лише технологічним ресурсом, а й стратегічним інструментом переходу від реактивного до проактивного управління ризиками. Дослідження цифрової трансформації показують, що інвестиції у data-driven рішення, аналітику та алгоритмічну підтримку підвищують організаційну резильєнтність, посилюючи здатність компаній відчувати зовнішні зміни, швидко адаптувати процеси та підтримувати стабільну продуктивність у кризах.

У сфері маркетингу ШІ розглядається як основа динамічних здібностей фірми — здатності інтегрувати дані, формувати нові знання та оперативно перебудовувати маркетингові стратегії [6]. Системи машинного навчання та автоматизовані системи прийняття рішень дають змогу прогнозувати поведінку споживачів, знижувати витрати на залучення клієнтів та підвищувати ефективність кампаній. Такий перехід від "ручного" до алгоритмічного управління стає фундаментом економічної стійкості підприємств. ШІ у маркетингу забезпечує глибоку аналітику поведінкових та ринкових даних. Це дозволяє переходити від реагування на минулі результати до прогнозування майбутніх трендів. Системи предиктивної аналітики використовують великі масиви даних для прогнозування попиту, конверсій та ризиків відтоку, що дає змогу перерозподіляти бюджети ще до виникнення негативних сценаріїв [6].

Сучасні AI-системи дозволяють оптимізувати розподіл бюджетів між каналами, креативами та сегментами аудиторії в реальному часі. Алгоритми здійснюють автоматизоване коригування ставок та цільових сегментів, тим самим знижуючи фінансові ризики невдалих кампаній та сприяючи більш швидкій адаптації стратегій [3].

ШІ підтримує гіперавтоматизацію рутинних бізнес-процесів (обробка даних, формування звітів, коригування кампаній). Інтеграція цифрових технологій у performance-менеджмент значно підвищує гнучкість та прозорість управлінських рішень [3], а вивільнення людського капіталу дозволяє перефокусувати увагу фахівців на антикризовий менеджмент. Генеративний ШІ радикально змінює економіку ство-

рення контенту, забезпечуючи високоякісну генерацію візуалів на основі коротких промптів [5]. Це створює умови для agile-архітектури контенту, де численні варіанти повідомлень швидко тестуються та оптимізуються, забезпечуючи безперервне навчання системи [4].

Емпіричні результати світових досліджень знаходять своє практичне відображення у діяльності компаній. Так, у період з березня по квітень 2026 року в агенції ROI300 відбулася комплексна цифровізація робочих процесів команди з перформанс-маркетингу шляхом впровадження кастомної екосистеми-трекера, розробленої з використанням інструментарію ШІ. Спроєктована CRM-система агрегує дані з ключових джерел трафіку (Facebook, TikTok) та платформ фінансового обліку. Завдяки цьому було досягнуто скорочення операційного часу на щоденну аналітику на 75 % (з 2 годин до 30 хвилин). Цей внутрішній результат є показовим прикладом гіперавтоматизації та підвищення організаційної адаптивності. Переведення управління бюджетами на data-driven підхід із виключенням інтуїтивних рішень повністю змінило динаміку роботи. Порівняння діяльності команди з 6 фахівців за березень (частково ручне управління) і квітень (робота з трекером) продемонструвало значні переваги останнього і проявляється в наступному:

- зростання рекламних інвестицій (Spend) на 193 %;
- збільшення чистого прибутку (Net Profit) на 173 %;
- підвищення чистої рентабельності інвестицій (Net ROI) з 26,3 до 33,4 % в умовах агресивного масштабування.

Ці результати підтверджують здатність підприємства використовувати алгоритмічне управління ризиками для стабільного масштабування.

Використання ШІ для генерації відеоматеріалів дозволило агенції усунути залежність від класичних зйомок та радикально знизити собівартість тестування креативів. Крім того, надання ШІ доступу до історичних даних кампаній дозволило генерувати високоточні рекомендації щодо оптимізації, створюючи єдину AI-керовану екосистему. Впровадження ШІ-інфраструктури, подібне до кейсу ROI300, демонструє можливість досягнення експоненційного масштабування фінансових показників без розширення штату (збереження Lean-структури). Предиктивний менеджмент, оптимізація бюджетів у реальному часі, гіперавтоматизація та генеративні контент-системи колективно забезпечують перехід від реактивного до проактивного управління ризиками. Інтеграція ШІ формує економічну резильєнтність як здатність витримувати ринкові шоки та використовувати їх для зростання.

Джерела

1. *Сорокін С. А.* Актуальність феномена “резильєнтність” у побудові конфігурації сучасних економічних відносин. *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2024. № 4.
2. *Cardoso A., Figueiredo J., Oliveira I., Pocinho M.* From Crisis to Opportunity: Digital Transformation, Digital Business Models, and Organizational Resilience in the Post-Pandemic Era. Administrative Sciences. 2025.
3. *Cosa M., Torelli R.* Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2024. Vol. 25. P. 445–466.
4. *Dwivedi Y.* Revolutionizing Digital Marketing: The Impact of Generative AI Automation in Transforming Digital Marketing Strategies. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*. 2024.
5. *Hartmann J., Exner Y., Domdey S.* The power of generative marketing: Can generative AI create superhuman visual marketing content? *International Journal of Research in Marketing*. 2024.

6. *Kumar V., Ashraf A. R., Nadeem W.* AI-powered marketing: What, where, and how? *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 77. P. 102783.

В. М. БРОДКЕВИЧ
доцент кафедри комп'ютерних наук та інтелектуальних систем,
Факультет компютерно-інформаційних технологій,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

Д. ЯРЕМЕНКО
викладач кафедри комп'ютерних наук та інтелектуальних систем,
Факультет комп'ютерно-інформаційних технологій,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ "АСИСТЕНТ ПРИЙМАЛЬНОЇ КОМІСІЇ З ШІ ТА "ЦИФРОВЕ ФОЙЄ": НОВИЙ РІВЕНЬ ВЗАЄМОДІЇ АБІТУРІЄНТІВ З УНІВЕРСИТЕТОМ

Анотація

У статті представлено результати впровадження в в університеті МАУП інтелектуального Асистента приймальної комісії на основі ШІ та інтерактивного сервісу "Цифрове фойє", спрямованих на підвищення доступності та ефективності комунікації з абітурієнтами. Описано архітектуру рішення, ключові функціональні можливості та особливості інтеграції з інформаційними ресурсами університету. Показано, що використання ШІ дозволяє забезпечити оперативні відповіді, персоналізовану взаємодію та зменшення навантаження на співробітників у пікові періоди вступної кампанії. "Цифрове фойє" розглядається як новий формат цифрової присутності університету, що поєднує навігацію, інформаційні матеріали та інтерактивну взаємодію. Наведено перші результати впровадження та окреслено перспективи подальшого розвитку системи.

Abstract (English)

The article presents the results of implementing an AI powered Admission Office Assistant and the interactive "Digital Lobby" service at MAUP. The solution is designed to improve the accessibility, accuracy, and efficiency of communication with prospective students. The paper describes the system's architecture, key functional components, and integration with the university's information resources. The use of artificial intelligence enables instant responses, personalized interaction, and a significant reduction in staff workload during peak admission periods. The "Digital Lobby" is introduced as a new format of virtual university presence, combining navigation, informational materials, and interactive engagement. The article outlines the initial outcomes of the implementation and identifies prospects for further development of the system.

Ключові слова: штучний інтелект (ШІ); приймальна комісія; цифрова трансформація; чат асистент; взаємодія з абітурієнтами; цифрове фойє; автоматизація комунікацій; освітні технології.

Постановка задачі

У 2026 році наш університет зробив важливий крок до цифрової трансформації, запустивши Асистента приймальної комісії на основі штучного інтелекту та інтерактивний сервіс "Цифрове фойє". Це рішення створене для того, щоб абітурієнти отримували швидкі, точні та доступні відповіді — без черг, очікувань і зайвих бар'єрів.

Аналіз сучасних технологічних рішень

Сучасні освітні установи активно впроваджують інтелектуальні системи для автоматизації комунікацій з абітурієнтами та студентами. Найпоширенішими є AI асистенти, інтерактивні цифрові простори та комплексні CRM платформи для управління вступною кампанією. Аналіз ринку показує, що більшість рішень орієнтовані на англомовний сегмент та потребують значної адаптації до локального контексту, нормативних вимог і мовних особливостей.

AI асистенти на кшталт **Ivy.ai, Ocelot, Pounce** (Georgia State University) демонструють високу ефективність у зменшенні навантаження на приймальні комісії та підвищенні доступності інформації. Водночас вони здебільшого працюють як окремі чат боти без інтеграції у віртуальні простори чи навігаційні системи.

Платформи **Matterport, Virbela, Engageli** забезпечують створення цифрових фойє, 3D турів та інтерактивних середовищ, але не містять інтелектуальних модулів для персоналізованої взаємодії з абітурієнтами.

CRM системи для вступу, такі як **Slate, Ellucian Recruit, HubSpot + AI**, пропонують автоматизацію комунікацій, проте їхнє впровадження є дорогим і потребує значної технічної підтримки.

У цьому контексті розроблене в МАУП рішення — Асистент приймальної комісії з ШІ у поєднанні з "Цифровим фойє" — поєднує функціональність кількох класів систем: інтелектуального чат асистента, навігаційного середовища та інформаційного порталу, адаптованого до українських реалій.

Порівняльна таблиця сучасних рішень

Рішення	Тип	Основні можливості	Обмеження	Відповідність потребам українських університетів
1	2	3	4	5
Ivy.ai	AI асистент	Автоматичні відповіді, інтеграція з FAQ, 24/7 підтримка	Висока вартість, англомовність	Часткова
Ocelot	AI асистент	Підтримка вступу, фінансової допомоги, відеовідповіді	Орієнтація на США, потребує адаптації	Часткова
Pounce (GSU)	Університетський чат бот	Зменшення пропусків дедлайнів, персоналізація	Локальне рішення, не масштабоване	Низька
Matterport	3D тури	Віртуальні кампуси, навігація	Немає AI взаємодії	Часткова
Virbela	Віртуальний кампус	Метавсесвіт, аватари, події	Високі вимоги до техніки, складність	Низька
Engageli	Цифрові аудиторії	Інтерактивні заняття, групова робота	Не орієнтовано на вступ	Низька
Slate (Technolutions)	CRM для вступу	Повний цикл рекрутингу, автоматизація	Дуже висока вартість, складність впровадження	Часткова

1	2	3	4	5
Ellucian Recruit	CRM	Комунікації, аналітика, управління заявами	Орієнтація на Північну Америку	Часткова
Рішення МАУП: Асистент + Цифрове фойє	AI асистент + цифровий простір	Персоналізовані відповіді, навігація, інтеграція з матеріалами, україномовність, адаптація	Потребує подальшого масштабування	Висока

Висновки розділу

Порівняльний аналіз показує, що більшість існуючих рішень покривають лише окремі аспекти взаємодії з абітурієнтами: чат боти — комунікацію, 3D платформи — навігацію, CRM системи — управління процесами. Розроблене в МАУП рішення інтегрує ці функції в єдину екосистему, що робить його унікальним для українського освітнього простору та перспективним для подальшого розвитку.

Функціональні особливості системи

Що вміє Асистент з ШІ:

- відповідає на запитання про спеціальності, освітні програми та умови вступу;
- допомагає з підготовкою документів і пояснює процедури;
- працює 24/7, реагує миттєво й адаптується до стилю користувача;
- надає персоналізовані поради залежно від інтересів абітурієнта;
- підтримує українську мову та коректний академічний стиль.

Завдяки інтеграції з внутрішніми матеріалами університету Асистент забезпечує актуальність інформації та зменшує навантаження на працівників приймальної комісії.

Що таке "Цифрове фойє"

"Цифрове фойє" — це віртуальний простір, де абітурієнт може:

- ознайомитися з факультетами та освітніми програмами;
- переглянути відеопрезентації, інструкції та корисні матеріали;
- отримати навігацію по університету;
- взаємодіяти з Асистентом у зручному інтерфейсі.

Це фактично онлайн вхід до університету, який працює завжди й доступний з будь-якого пристрою.

Практичне значення впровадження. Навіщо це університету:

- підвищення якості комунікації з абітурієнтами;
- зменшення навантаження на персонал у пікові періоди;
- сучасний імідж університету;
- прозорість і доступність інформації;
- підтримка цифрової трансформації освіти.

Перспективи розвитку системи

Подальший розвиток системи передбачає розширення функціональності та інтеграцію з іншими цифровими сервісами університету.

1. **Поглиблена персоналізація.** Використання моделей рекомендацій дозволить формувати індивідуальні освітні траєкторії, пропонувати програми відповідно до інтересів абітурієнта та прогнозувати ймовірність вступу.

2. **Інтеграція з ЄДЕБО та внутрішніми CRM системами**. Це забезпечить автоматичну перевірку документів, статусів заяв та оперативне інформування абітурієнтів.

3. **Розширення цифрового фойє**. Додавання 3D турів, інтерактивних мап, віртуальних консультацій та відеопрезентацій факультетів.

4. **Мультимодальна взаємодія**. Підтримка голосових запитів, відео-відповідей, адаптивних інтерфейсів для людей з особливими потребами.

5. **Аналітичний модуль**. Збір статистики щодо типових запитів, поведінки користувачів та ефективності комунікацій для прийняття управлінських рішень.

6. **Масштабування на інші структурні підрозділи**. Студентський офіс, деканати, бібліотека, служба підтримки — створення єдиної екосистеми цифрових асистентів університету.

Висновок

Асистент з ШІ та "Цифрове фойє" вже демонструють високу ефективність: абітурієнти отримують відповіді швидше, а університет — більше часу для роботи з індивідуальними випадками та складними запитами. Це приклад того, як технології можуть підсилити людську взаємодію, а не замінити її.

Таким чином, система має значний потенціал розвитку та може стати основою для повної цифрової трансформації взаємодії університету з абітурієнтами та студентами.

Джерела

1. *Рассел С., Норвіг П.* Штучний інтелект: сучасний підхід. Київ: Видавнича група BHV, 2021. 1408 с.
2. Ivy.ai. AI Solutions for Higher Education.
3. Ocelot. AI Communication Platform for Student Engagement.
4. Technolutions Slate. Enrollment Management System.
5. Ellucian Recruit. CRM for Higher Education.
6. Matterport. 3D Virtual Campus Tours.
7. Virbela. Virtual Campus and Collaboration Platform.
8. Engageli. Digital Learning Environment.
9. Georgia State University. Pounce AI Chatbot Initiative.
10. Microsoft. Copilot for Education: AI Enhanced Academic Workflows.
11. Google Cloud. Dialogflow CX Documentation.
12. IBM Watson Assistant. Conversational AI Platform Overview.

О. О. МИРОНЕНКО

аспірант, кафедра Економіки,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Київ

РОЗРОБКА АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ГАЛУЗІ ІННОВАЦІЙНИХ ІНЖЕНЕРНИХ РОЗРОБОК

1. Вступ

Гнучкість управління інженерними та науковими проєктами є запорукою успішності їх реалізації. Разом з цим, не всі моделі управління проєктами характеризують-

ся достатньої гнучкістю в умовах динамічного середовища реалізації таких проєктів. Інтеграція Waterfall і Agile, створення адаптивної моделі, що поєднує сильні сторони обох підходів, дозволяє вирішити проблему недостатньої гнучкості класичних методів та дефіциту чіткості в Agile. Це забезпечить більшу ефективність управління проєктами, покращить використання ресурсів і дозволить компаніям краще справлятися з непередбачуваними змінами. Враховуючи високі вимоги до інноваційних інженерних розробок та постійно змінювану ринкову ситуацію, розробка та впровадження адаптивних моделей управління проєктами є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності конгломератів, корпорацій та підприємств у довгостроковій перспективі.

Необхідність розробки адаптивної системи управління проєктами в сфері інноваційних інженерних розробок та наукових досліджень передбачає інтеграцію методологій Waterfall та Agile для забезпечення гнучкості й ефективності управлінських процесів. є надзвичайно важливою в умовах сучасних технологічних змін і швидкоплинного бізнес-середовища. Враховуючи високу швидкість змін, зростаючу складність інженерних та наукових проєктів та необхідність швидкої адаптації до нових вимог, традиційні методології управління, такі як Waterfall, можуть виявитися неефективними. Водночас, гнучкі методи, такі як Agile, хоч і забезпечують швидку адаптацію, не завжди підходять для великих інженерних та наукових проєктів, які вимагають чіткої структури та передбачуваності.

У зв'язку з цим дослідження цієї теми набуває великого значення як для наукової спільноти, так і для практичної діяльності конгломератів, корпорацій та компаній, що займаються інженерними та науковими розробками. Воно може сприяти формуванню нових підходів до управління проєктами, здатних задовольнити вимоги швидко змінюваних умов, покращити фінансові та технологічні результати діяльності конгломератів, корпорацій та компаній, та забезпечити їх інноваційність.

2. Мета та задачі дослідження

Метою дослідження є розробка адаптивної моделі управління проєктами на основі поєднання методологій Waterfall та Agile. Це дасть можливість покращити ефективність управління проєктами в умовах змінних вимог та термінів виконання.

3. Матеріали та методи досліджень

Об'єктом дослідження є управління проєктами в галузі інноваційних інженерних розробок та управління науковими проєктами в умовах динамічних вимог, високої складності та змінних строків реалізації.

Гіпотеза дослідження полягала в тому, що інтеграція методологій Waterfall та Agile в єдину адаптивну модель управління проєктами дозволить покращити ефективність управління проєктами в умовах змінних вимог та термінів виконання, забезпечуючи гнучкість без втрати чіткої організації процесів.

В дослідженні були прийняті наступні припущення:

1. Припускалось, що в умовах швидких змін вимог у проєкті важливо мати елементи гнучкості, як у методології Agile, а також необхідність дотримання чітких термінів і чіткої структури, притаманних Waterfall.

2. Припускалося, що інтеграція цих двох методологій дасть змогу знайти оптимальний баланс між гнучкістю й передбачуваністю, що дозволить більш ефективно управляти ризиками і виконанням проєкту.

Спрощення стосувалися того, що обидві методології можуть бути адаптовані до кожного конкретного проєкту без істотних додаткових витрат на перекваліфікацію персоналу чи зміни в організаційних процесах.

Дослідження проводилось на базі компанії Hokord Ltd. [11], яка займається розробкою інновацій у сфері інженерії та базується у Гонконгу. Вибір даної компанії пов'язаний з тим, що вона спеціалізується на інноваційних інженерних розробках і протягом своєї діяльності використовувала обидві методології управління проєктами — Waterfall та Agile. У період з 2018 по 2019 рік у компанії застосовувалась методологія Waterfall, а з 2020 року було здійснено перехід на методологію Agile.

Дослідження базується на аналізі даних про 157 проєктів компанії Hokord Ltd., реалізованих у період 2018–2023 років. Для оцінки ефективності запропонованого підходу були використані статистичні методи аналізу, що забезпечують об'єктивне порівняння проєктів, реалізованих за різними підходами, і сприяють виявленню оптимальних комбінацій управлінських елементів.

Результати дослідження показали, що розробка адаптивної моделі управління проєктами, яка поєднує Waterfall та Agile, дозволяє усунути їхні основні обмеження. Інтеграція гнучкості Agile з прогнозованістю Waterfall забезпечує ефективне управління проєктами в умовах змінних вимог і строків. Запропонований алгоритм прийняття рішень дозволяє оптимально розподіляти елементи обох методологій для кожного етапу, що підвищує задоволеність зацікавлених сторін і ефективність використання ресурсів.

4. Висновки

1. Аналіз методологій Waterfall та Agile показав, що їхні основні недоліки – відсутність гнучкості у Waterfall та невизначеність строків у Agile – можуть бути взаємно компенсовані в межах гібридного підходу. Отримані результати демонструють, що поєднання чіткої структури та планування Waterfall із гнучкістю та адаптивністю Agile дозволяє досягти балансу між передбачуваністю та можливістю швидкого реагування на зміни.

2. Розширений перелік вхідних параметрів проєкту для застосування методологій Waterfall та Agile дозволяє більш точно визначити умови, за яких кожен із підходів буде найбільш ефективним. Дослідження показало, що Waterfall вимагає детального планування та фіксованих вимог, що забезпечує передбачуваність, але обмежує адаптивність до змін. Натомість Agile забезпечує гнучкість ітеративного підходу, що дозволяє швидко адаптуватися до нових умов, проте ускладнює точне прогнозування термінів і ресурсів.

3. Розроблені складові елементи адаптивної моделі управління проєктами, що поєднує елементи Waterfall та Agile, забезпечують баланс між гнучкістю та прогнозованістю. Запропонована послідовність дій для застосування окремих елементів Waterfall та Agile для управління проєктами в галузі інженерних розробок включає процес збору та нормалізації даних проєкту, класифікацію основних параметрів та їх математичний аналіз за допомогою регресійної моделі. Це дозволяє прогнозувати строки виконання проєкту та адаптувати стратегію управління залежно від змінності вимог, складності завдань, рівня участі замовника та інших факторів.

Джерела

1. *Eyieyien O. G., Idemudia C., Paul P. O., Ijomah T. I.* (2024). Advancements in project management methodologies: Integrating agile and waterfall approaches for optimal outcomes. Available at: https://www.researchgate.net/publication/383846668
2. *Szreder J., Walentynowicz P., Sycz P.* (2019). Adaptative Project Framework as a Development Project Management Method on the Example of the Kashubska Ostoja Project. *Real Estate Management and Valuation*. Vol. 27, no. 1, pp. 05-14. Available at: DOI: 10.2478/remav-2019-0001

3. *Dima A. M., Maassen M. A.* (2018). From Waterfall to Agile software: Development models in the IT sector, 2006 to 2018. Impacts on company management. *Journal of International Studies.* 11(2), 315-326. doi:10.14254/2071- 8330.2018/11-2/21
4. *Mokhtar R., Khayyat M.* (2022). A Comparative Case Study of Waterfall and Agile Management. *Science and researc Journal.* Vol. 5, Is.1. P. 52–62. Available at: https://www.researchgate.net/publication/359538977_A_Comparative_Case_Study_of_Waterfall_and_Agile_Management
5. *Amajuoyi P., Benjamin L. B., Adeusi K. B.* (2024). Agile methodologies: Adapting product management to rapidly changing market conditions. *GSC Advanced Research and Reviews.* 2024, 19(02), 249-267. Available at: https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.19.2.0181
6. *Ranjan R.* (2021). Adaptive project management. *International Research Journal of Modernization in Engineering, Technology and Science.* Vol. 03, Iss. 11. P. 120–123. Available at: https://www.irjmets.com/uploadedfiles/paper/volume_3/issue_11_november_2021/16968/final/fin_irjmets1636354946.pdf
7. Intaver Institute Inc. (NA). Adaptive Project Management. Available at: http://www.intaver.com/Articles/Article_AdaptativeProjectManagement.pdf
8. *Zingstra H.* (NA). The Principles of Adaptive Management and the Project Cycle. Available at: https://mpg.eurosite.org/wp-content/uploads/The-principles-of-adaptive-management-and-the-project-cycle-f.pdf
9. *Van der Waldt G.* (2011). Adaptive project management: A tool for more realistic municipal planning? *Administratio Publica*, 19(2): 2-20. Available at: https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/13393/2011Adaptive_%20Project.pdf?sequence=1&isAllowed=y
10. *Thesing T., Feldmann C., Burchadt M.* (2020). Agile versus Waterfall Project Management: Dicision Model for Selecting the Appropriate Approach to a project. *Procedia Computer Science.* 181. P. 746–756. Available at: https://www.researchgate.net/publication/349525663_Agile_versus_Waterfall_Project_Management_Decision_Model_for_Selecting_the_Appropriate_Approach_to_a_Project
11. Hokord Ltd. (2024). Official web-site. Available at: https://hokord.com/

Науковий керівник: **І. І. Каліна**,
д-р екон. наук, проф., заступник директора
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Київ

Ю. Б. ЧЕРНЯВСЬКА
канд. екон. наук, доц., КНУБА, м. Київ
orcid: 0000-0003-1576-281X

Г. В. ГАМАН
канд. екон. наук, доц., КНУБА, м. Київ
orcid: 0000-0003-0224-4204

РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ 4.0, 5.0 ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ІНДУСТРІЮ 6.0 У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Рух від Індустрії 4.0 до 6.0 у будівництві запускають не просто нові технології, а нові вимоги до ефективності, безпеки, стійкості та відбудови. Для України це осо-

бливо посилюється війною, потребою швидкої реконструкції, дефіцитом ресурсів і необхідністю зменшувати ризики в ланцюгах постачання.

Потреба в продуктивності та економії зумовлює розвиток Індустрії 4.0 в будівництві. Адже BIM-технології, сенсори, дрони, автоматизований контроль і аналітика даних скорочує витрати, строки і помилки в галузі. Коли компанії бачать реальну економію часу й коштів, цифровізація перестає бути «додатковою опцією» і стає необхідністю.

Будівництво має високі ризики травматизму, і тому Індустрія 5.0 підсилює використання коботів, AI-помічників і систем безпеки, щоб людина працювала не більше, а розумніше і безпечніше. Це особливо важливо для України, де умови праці часто ускладнені воєнними діями.

Тенденції сталого розвитку вимагають будівельну галузь рухатися у напрямку енергоефективності, циркулярної економіки та кращого управління життєвим циклом будівництва. Саме ці вимоги штовхають галузь розвиватися від просто цифрової ефективності до людиноцентричної та екологічно відповідальної моделі.

Відбудова України потребує швидких, стандартизованих і масштабованих рішень, а також нових моделей управління проєктами й територіями. І тут на арену виходить Індустрія 6.0 як наступний крок інтеграції будівництва з “розумним містом”, інфраструктурою, даними та адаптацією до ризиків.

Таким чином Індустрія 4.0 рухається вперед через прагнення автоматизувати та оцифрувати будівництво, щоб підвищити точність і контроль, а Індустрія 5.0 з’являється як відповідь на обмеження чистої автоматизації, тобто технології мають служити людині, а не витісняти її, і водночас підтримувати сталість та соціальну відповідальність. І наступний етап Індустрія 6.0 — це вже логіка системної адаптації: автономні рішення, взаємодія будівлі з містом і регіоном, кліматична стійкість, інтелектуальне управління життєвим циклом об’єкта. І все це відбувається під тиском ринку (дешевше, швидше, точніше); під тиском ризиків (безпека праці, війна, логістика, енергетика); тиск суспільства (людиноцентричність, комфорт, якість життя) і тиском майбутнього (сталість, відбудова, розумні міста) [1].

Порівняльна характеристика етапів розвитку Четвертої промислової революції

Параметр	Індустрія 4.0	Індустрія 5.0	Індустрія 6.0
Центр уваги	Технологія і ефективність	Людина + технологія	Людина + суспільство + автономні системи
Основна мета	Автоматизація, оптимізація, зниження витрат	Безпека, гнучкість, персоналізація, сталість	Системна стійкість, адаптивність, інтелектуальна автономія
Роль	Оператор або контролер цифрових процесів	Партнер машин, співтворець рішень	Керівник складної екосистеми, де частина рішень приймається системами
Типові технології	BIM, IoT, роботи, сенсори, цифрові двійники	Коботи, AI-помічники, ергономічні системи, safety-tech	Самонавчальні системи, автономне планування, кліматично нейтральні рішення, міські цифрові платформи
Ключовий результат	Продуктивність і контроль	Якість праці та людський добробут	Стійкість, адаптивність і довгострокова життєздатність

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–6] та адаптовано під будівельну галузь.

Індустрія 5.0 не замінює Індустрію 4.0, а розвиває її, додаючи нові елементи, які відповідають сучасним соціальним, економічним та екологічним викликам [2].

Індустрія 6.0 відкриває можливості для підвищення ефективності. Безпеки та сталості будівельних процесів через впровадження екоробототехніки, цифрових двійників та емпатичного ШІ. Разом з тим виникають критичні виклики: екологічні наслідки масованої роботизації, нові кіберризики, необхідність етичних і регуляторних інструментів, а також зосередження і розвиток людських компетенцій. Для будівельної галузі пріоритетами мають стати розробка стандартів для екологічної робототехніки, інтеграційні платформи для цифрових двійників, програми перекваліфікації персоналу та механізми кібербезпеки для критичних систем.

Ядром Індустрії 6.0 є нейротехнології, ШІ, що працюють на випередження та інтелектуальні системи. У будівництві це означає інтеграцію інтелектуальних платформ на етапах проєктування, будівництва та експлуатації будівель. Завдяки Індустрії 6.0 ми матимемо адаптивні системи, які управляють життєвим циклом об'єктів. Наприклад, самоналаштування систем енергопостачання, клімат-контролю, безпеки і технічного обслуговування на основі автономного навчання систем [3].

Сучасні мобільні пристрої вже сьогодні збирають біометричні дані температура, пульс тощо), у поєднанні з Індустрією 6.0 це відкриє можливості для персоналізованих умов у будівлях: адаптивні робочі місця, індивідуальні режими мікроклімату, але одночасно створить вимоги до захисту приватності і кібербезпеки.

Зв'язок квантового ШІ і мереж 5G/6G передбачає застосовувати на будівельних майданчиках в реальному часі, координуючи робототехніку, дрони та міні-боти, а практичні застосунки, наприклад, автоматизований моніторинг будівель, диспетчеризація автономної техніки оперативно дозволить реагувати на аварії та інспектувати важкодоступні місця.

Варто зазначити, що Індустрія 6.0 в Україні існує лише як концепція і напрям науково-технічного розвитку. У практиці домінують 4.0 та 5.0 технології і тільки окремі експерименти закладають підвалини розвитку Індустрії 6.0 – індустрії майбутнього.

Висновок. Аналіз етапів розвитку Четвертої промислової революції дозволив виокремити для України пріоритетні напрямки підготовки економіки для ефективного їх впровадження, а саме: створити стандарти екологічної робототехніки, інтеграційні платформи для цифрових двійників, масштабовані моделі управління відбудовою, програми перекваліфікації працівників та посилена кібербезпека й захист приватності. Симбіоз технологічної ефективності, людського фактору і системної стійкості забезпечить швидку, безпечну та довгострокову життєздатну реконструкцію міст, інфраструктури та загалом будівельної екосистеми.

Джерела

1. Концепція "Індустрія 4.0": проблеми впровадження і окремі правові аспекти її реалізації в Україні монографія /[Є. М. Білоусов, І. В. Борисов та ін.]; за ред. С. В. Глібка. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. 200 с.
2. *Шаптала С., Миронова Н.* (2023). Впровадження технології цифрових двійників для робототехніки. *Управління розвитком складних систем.* (53), 45–51. https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.53.45-51.
3. Впровадження технології цифрових двійників для робототехніки. URL: http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/282605 (дата звернення: 18.05.2026)
4. *Зубкова А., Майгурова Д., Місюня Р.* Управління проектами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності Індустрії 4.0 та 5.0. *Моделювання розвитку економічних систем*. 2023. С. 120–130.

5. *Pankratova N. D., Chernyakova O. P.* Transition from industry 4.0 to industry 5.0 in conditions of conceptual uncertainty. *Problems of applied mathematics and mathematical modeling.* 2024. Vol. 24. P. 165–177.
6. *Краус К. М., Краус Н. М.* Вплив технологічної сингулярності на гіперрозвиток Індустрії 6.0: контрінтуїтивний хід подвійної трансформації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2026. № 85. С. 152–158.

Є. В. ГРІГЄРМАН
аспірант кафедри економіки,
ННІ УЕБ, Міжрегіональна Академії управління персоналом
https://orcid.org/0009-0005-4008-2869

IT-ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Високим ступенем інноваційності характеризується галузь інформаційних технологій. Ринок IT стрімким розвитком, динамічністю, швидким оновленням технологічних рішень та поглибленням конкурентних відносин. Інноваційні стратегії в IT-сфері реалізуються з урахуванням багатовекторності ринку, процесів глобалізації, активного використання "біг дата", зростаючого значення кібербезпеки та стартапів.

Важливою умовою підвищення ефективності ринкової діяльності є використання аналітики та Big Data. Інтеграція великих даних у ринкові стратегії забезпечує зростання рівня утримання клієнтів та результативності реклами на 20–30 %. Водночас проведення досліджень споживчих потреб у процесі планування господарської діяльності дозволяє скоротити витрати на 15–25 % та підвищити рентабельність інвестицій до 40–50 %. Отже, цифрові дані стають основою прийняття важливих бізнес-рішень і підвищення загальної ефективності ринкової діяльності в IT-сфері.

Високий темп інновацій у сфері IT зумовлює зростання попиту на фахівців, що можуть швидко адаптуватися до нового. Розвиток agile-підходів стимулює впровадження інновацій, а використання сучасних маркетингових інструментів, — інтерактивного контенту та цифрових комунікацій, — підвищує ефективність просування товарів і послуг у всіх секторах ринку. Водночас впровадження новітніх технологій, таких як AI, інтернет речей та хмарні обчислення, сприяє зростанню продуктивності, гнучкості та економічної ефективності діяльності IT-компаній, хоча й супроводжується зростанням вимог до кібербепеки та посиленням конкуренції [2, с. 632–634].

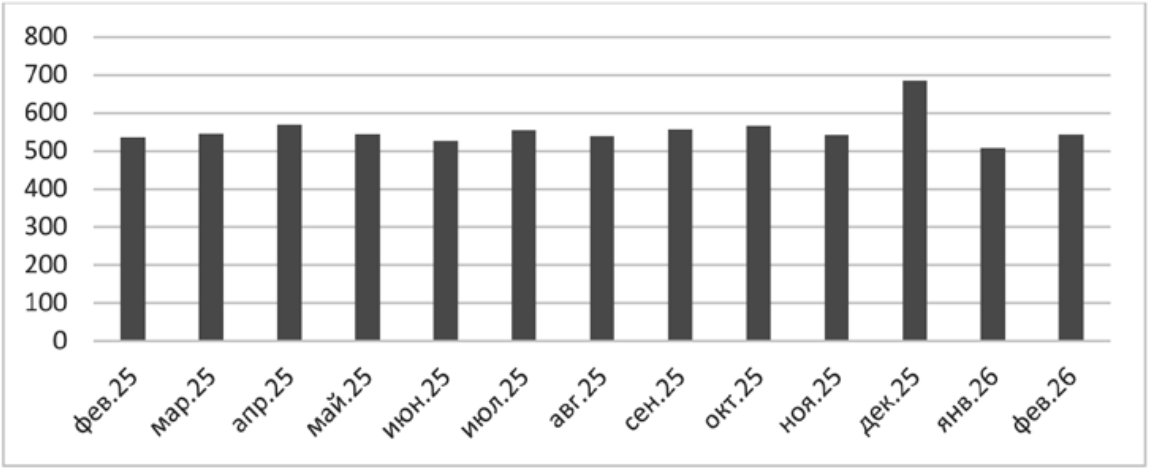
За прогнозами дослідницьких агенцій, витрати на IT у світовій економіці 2026 році сягнуть 6,15 трлн дол., що означає зростання майже на 11 % за рік. Це підкреслює роль IT як одного з ключових драйверів економіки. Стрімке зростання сфери IT зумовлено розвитком AI-технологій, інфраструктури для AI, збільшенням витрат на генеративні AI-моделі. Найвищі темпи зростання демонструють сегменти центрів обробки даних (+31,7 %) та програмного забезпечення (+14,7 %), що свідчить про посилення ролі цифрових та інноваційних рішень у розвитку світової економіки [3].

Внаслідок повномасштабного вторгнення рф в економіці загострилися кризові явища. Проте вітчизняне бізнес-середовище продемонструвало здатність до адаптації: компанії поступово відновлювали діяльність. Особливо швидко до нових умов

пристосувалися підприємства IT-сфери завдяки гнучкій моделі організації та високому рівню цифровізації [4].

Наразі IT-послуги складають понад 40 % від загального обсягу експорту послуг. Галузь забезпечує понад 500 млн доларів валютних надходжень щомісяця. Більш детально показники зображені на рисунку 1 [5].

IT-інновації лежать в основі економічної стійкості та цифрової відбудови України. Ключові технологічні напрямки включають DefenceTech (військові розробки), GovTech (державні цифрові сервіси), PropTech (технології для будівництва та нерухомості) та рішення на базі штучного інтелекту для розмінування.



Динаміка обсягів експорту IT-послуг у дол. США помісячно [5]

Головні IT-інновації, що можуть стати драйверами у відновленні країни поділяються на кілька ключових сфер [6; 7]:

1. *Електронне врядування та екосистема "Дія"*, що включає:
- Реєстр пошкодженого та зруйнованого майна: автоматизований збір даних, що прискорює процеси верифікації збитків і координацію програм компенсацій для громадян.
- Dream (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management): це державна екосистема, яка забезпечує прозорість, підзвітність та контроль на всіх етапах відбудови — від планування проєкту до його фінансування та будівництва.

2. *Розмінування та безпека (DefenceTech)*
- Toloka.tools: Платформи та рішення з використанням штучного інтелекту (AI) для аналізу супутникових знімків та дронів, які допомагають виявляти вибухонебезпечні предмети, руйнування та сприяють швидкому розмінуванню територій.
- Дрони-розміновувачі: Розробка вітчизняних роботизованих комплексів та БПЛА для дистанційного виявлення та знешкодження мін.

3. *Будівництво та управління інфраструктурою (PropTech та Big Data)*
- Цифрові двійники (Digital Twins), що дозволяють побудувати віртуальні 3D-моделі зруйнованих міст (наприклад, Ірпеня, Чернігова, Сум чи Харкова), дають архітекторам та урбаністам моделювати відновлення об'єктів з урахуванням нових стандартів безпеки, енергоефективності та інклюзивності.
- BIM-технології (Building Information Modeling): Моделювання будівель, яке оптимізує витрати ресурсів під час відбудови житла та інфраструктури, роблячи процес максимально точним та довговічним.

4. *Підтримка бізнесу та стартапи*

- Експорт інновацій: українські IT-компанії продовжують створювати глобальні продукти, а частка інвестицій у *deep tech* та *defense tech* стабільно зростає, забезпечуючи Асоціації IT Ukraine значні обсяги експортної виручки для підтримки економіки.
- Brave1: Державно-приватна платформа, яка стала головним хабом для українських defense-стартапів. Вона об'єднує розробників технологій (від штучного інтелекту до наземних роботизованих платформ), інвесторів та військових для прискорення впровадження інновацій у життя.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що IT-інновації є важливим інструментом економічного відродження України, у тому числі відновлення будівельної галузі, оскільки забезпечують ефективну комерціалізацію технологічних рішень, підвищують конкурентоспроможність підприємств та сприяють інтеграції у глобальні ринки. Використання сучасних цифрових інструментів, зокрема AI та Big Data, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність комунікацій з партнерами та клієнтами і стимулювати зростання експорту, що особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення. Досвід IT демонструє, що поєднання інноваційних підходів та високого рівня технологічного розвитку здатне забезпечити стабілізацію економічних показників та формувати передумови для розвитку національної економіки в довгостроковій перспективі.

Джерела

1. *Smyrnova T.* Modern aspects of innovative marketing. Problems and prospects of using innovative marketing by business in Ukraine. *Economics: time realities.* 2024. Т. 6, № 76. С. 96–106. URL: https://doi.org/10.15276/etr.06.2024.10 (дата звернення: 12.05.2026).
2. *Волинець І. Г.* Маркетингові інструменти посилення конкурентоспроможності підприємств IT-ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2025. № 44. С. 630–635. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1738/1519.
3. Офіційний сайт дослідницької компанії Gartner. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-02-03-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-10-point-8-percent-in-2026-totaling-6-point-15-trillion-dollars (дата звернення: 18.05.2026).
4. Маркетинг в IT: які є напрями і що роблять спеціалісти – Академія для Героїв. URL: https://www.academy4heroes.com/novyny/marketyng-v-it-yaki-ye-napryamy-i-shho-roblyat-speczialisty/ (дата звернення: 17.05.2026).
5. Експорт IT-послуг у лютому склав $544 млн. *Lviv IT Cluster.* URL: https://itcluster.lviv.ua/eksport-it-poslug-u-lyutomu-sklav-544-mln/ (дата звернення: 16.05.2026).Український IT-сектор: від інновацій до глобального
6. Український IT-сектор: від інновацій до глобального впливу. URL: https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-innovation-without-limits (дата звернення: 18.05.2026).
7. *Братчук Д.* IT напоготові: які технології стануть у пригоді у відбудові України. https://mind.ua/openmind/20255115-it-napogotovi-yaki-tehnologiyi-stanut-u-prigodi-u-vidbudovi-ukrayini (дата звернення: 18.05.2026).

Науковий керівник: **Л. В. Романова**,
д-р екон. наук, проф.,
ННІ УЕБ, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2292-6616

А. І. ШУТИЛО

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти "доктор філософії" (Phd), Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ АВТОМАТИЗОВАНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Технології машинного навчання (ML) на сьогоднішній день вже довели свою ефективність в різних галузях та прикладних задачах. Різні методи ML здатні не лише автоматизувати типові операції, але й прогнозувати майбутні події, виявляти приховані закономірності та оптимізувати використання ресурсів. Саме тому інтеграція інструментів машинного навчання в сучасні ERP-системи для підприємств це логічний етап розвитку.

Підприємства які мають базуються на великих даних, складних бізнес-процесах або використанні IIoT (Industrial Internet of Things) часто не можуть адекватно реагувати на проблеми або зміни в реальному часі. У таких умовах інтеграція ML рішень стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідністю для виживання в динамічному бізнес середовищі в умовах Industry 4.0.

ML рішення ґрунтуються на data-driven підході, яке стає наріжним каменем для системи в цілому. Цей підхід передбачає ухвалення рішень на основі об'єктивних даних, аналітики та вимірюваних показників. Для цього дані підприємства мають бути узгодженими, структурованими, доступними для аудиту та придатними до аналітичної обробки. Додатково впливає регуляторний тиск с появою European Union AI Act [1] та стандарт ISO/IEC 42001 [2] акцентують увагу на необхідності забезпечення прозорості алгоритмів, контролю якості даних, управління ризиками та можливості аудиту рішень, сформованих системами ШІ. У таких умовах ефективне впровадження ML рішень потребує не лише інтеграції моделей, але й побудови зрілої системи управління даними та процесами підприємства.

Підприємства які мають намір впровадити ML рішення у власні ERP-системи, стикаються з такими організаційними викликами:

- Неготовність архітектури до data-driven підходу. Дані часто є фрагментованими, дубльованими або неузгодженими, що ускладнює аналітику та знижує точність прогнозів ML-моделей. Для якісного навчання ML моделей дані повинні бути зразковими та повними.
- Процесна невідповідність. На практиці в процесах підприємств є суттєві розбіжності між задокументованими регламентом та реальною операційною діяльністю. Документація або ERP система може не враховувати деякі кроки, що робить результати аналізу неповними або викривленими.
- Недовіра зі сторони співробітників. Рішення побудовані на основі ШІ впливають на когнітивні процеси та на процеси прийняття рішень. Для персоналу це виглядає як "чорна скриня", принцип роботи якої незрозумілий. Це може негативно впливати на рівень прийняття ML рішень персоналом та знижувати ефективність їх впровадження [3].

Для подолання зазначених проблем підприємства використовують низку практичних підходів:

- Process Mining (процесний майнінг). Аналіз реальних логів ERP-системи для того щоб виявити реальний стан бізнес-процесів, виявити неефективні етапи та оцінити відхилення від регламентів.
- Визначення чітких KPI та метрик. Показники ефективності повинні бути безпосередньо пов'язані з фінансовими результатами підприємства, бути важливими та зрозумілими для керівництва. Саме на основі таких метрик оцінюється результативність ML рішень.
- Залучення AI-амбасадорів. Працівники, які виступають посередниками в комунікації між розробниками та кінцевими користувачами. Допомагають покращити комунікацію, збір зворотного зв'язку та адаптацію системи до реальних потреб персоналу.
- Пояснюваність результатів (Explainable AI). Користувачам важливо розуміти, чому модель формує саме такі рекомендації або прогнози. Показувати лише фінальні показники та висновки недостатньо, прозорість алгоритмів і пояснення результатів сприяють підвищенню довіри до системи.
- Безперервне вдосконалення системи. Впровадження ML-рішень не є одноразовим процесом. Ефективність моделей потребує постійного моніторингу, оновлення даних і адаптації до змін бізнес-середовища.

Дослідження у якому було проаналізовано впровадження систем штучного інтелекту у 12 організаціях, показало, що застосування наведених підходів забезпечує суттєві результати: 14 % зростання операційної ефективності (OEE), –32 % скорочення часу ухвалення рішень, +11 % підвищення частки першого придатного виробу (FPY), > 80 % рівень прийняття систем ШІ користувачами. Ключовими факторами успішного впровадження визначено стратегічну узгодженість, якість даних, участь персоналу та інтегроване управління процесами [4].

Висновки. Використання технологій машинного навчання в ERP-системах підприємств дозволяє підвищити ефективність планування ресурсів, оптимізувати бізнес-процеси та покращити якість управлінських рішень. Водночас ефективність впровадження ML-рішень значною мірою залежить від готовності підприємства до data-driven підходу, якості даних, прозорості процесів та рівня довіри користувачів до систем штучного інтелекту. Отже, інтеграцію ML доцільно розглядати не лише як технологічне оновлення ERP-систем, а як комплексну трансформацію процесів управління підприємством в умовах розвитку Industry 4.0.

Джерела

1. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. L 2024/1689. URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj.
2. ISO/IEC 42001:2023. Information technology — Artificial intelligence — Management system. International Organization for Standardization, 2023. 54 p.
3. *Önden A.* Integrating Artificial Intelligence and Enterprise Resource Planning Systems: A Structured Review of Decision Support Capabilities, Constraints, and Governance. *Management Science Advances*. 2026. Vol. 3, No. 1. P. 172–186. DOI: https://doi.org/10.31181/msa31202643.
4. *Jędrasiak K., Gawliczek P.* Implementing Artificial Intelligence in Data-Driven Enterprises through a Ten-Phase Framework Based on Multiple Case Studies. *Social Development and Security*. 2025. Vol. 15, No. 5. DOI: https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.5.2

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР
студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

О. О. АСТАПЕНКО
д-р мед. наук, проф., завідувачка кафедри хірургічної стоматології
ННІС Національного медичного університету імені О. О. Богомольця,
м. Київ, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО
Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

ТОТАЛЬНА РЕАБІЛІТАЦІЯ НИЖНЬОЇ ЩЕЛЕПИ З НЕГАЙНИМ НАВАНТАЖЕННЯМ: ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ВИБОРУ ЛІКУВАННЯ В СТУДЕНТСЬКО-ВИКЛАДАЦЬКІЙ КОМАНДІ

Повна втрата зубів нижньої щелепи внаслідок генералізованого пародонтиту залишається однією з найактуальніших медико-соціальних проблем сучасної стоматології. За даними ВООЗ, адентія різного ступеня поширена у 7–69 % дорослого населення залежно від вікової групи та регіону, що зумовлює суттєве зниження жувальної ефективності, фонетики та якості життя в цілому [1]. Дентальна імплантологія як метод відновлення зубних рядів переконливо довела свою ефективність у численних рандомізованих контрольованих дослідженнях і визнана золотим стандартом реабілітації беззубих щелеп [2].

Концепція негайного навантаження (immediate loading), що передбачає фіксацію тимчасової конструкції протягом 48–72 годин після встановлення імплантів, отримала широке клінічне обґрунтування завдяки збереженню первинної стабільності, скороченню загальної тривалості лікування та позитивному психологічному впливу на пацієнта [3]. Систематичний огляд Cochrane підтвердив, що виживаність імплантів при негайному та відстроченому навантаженні є статистично порівнянною за умови дотримання показань і досягнення оптимального торку не менше 35 Нсм [4].

Протокол повночелюсної реабілітації з опорою на шість імплантів (All-on-6) вважається оптимальним варіантом при достатньому об'ємі кісткової тканини нижньої щелепи, оскільки збільшення кількості опорних елементів порівняно з концепцією All-on-4 забезпечує рівномірніший розподіл оклюзійного навантаження, зменшує величину кантилеверних плечей і знижує ризик біомеханічних ускладнень [5; 6]. Застосування прямих мульти-юніт абатментів (straight multi-unit abutments) при осьовій установці імплантів суттєво спрощує протетичний протокол і сприяє точній пасивній посадці конструкції [7].

Мета роботи. Клінічне обґрунтування та демонстрація ефективності тотальної реабілітації нижньої щелепи з негайним навантаженням із використанням шести імплантів системи Helix (Bauers Implants, Дніпро, Україна), прямих мульти-юніт абатментів та цифрового протоколу у пацієнта з повною адентією, зумовленою термінальним пародонтитом; висвітлення освітньої цінності участі студентів-стоматологів у міждисциплінарній хірургічно-протетичній команді.

Матеріали та методи. Описано клінічний випадок пацієнта середнього віку з повною функціональною адентією нижньої щелепи внаслідок хронічного генералізованого пародонтиту III–IV ступеня тяжкості за класифікацією AAP/EFP (2018). На передімплантаційному етапі проводилась системна підготовка: індивідуальне навчання гігієни порожнини рота із застосуванням методики Bass, мотиваційне консультування, ультразвукове видалення наддесневих і піддесневих зубних відкладень, закритий кюретаж пародонтальних кишень. Попри проведену активну консервативну терапію, рухомість зубів відповідала III–IV ступеню (за Миллером у модифікації Флезара), що унеможливлювало їх включення до опорних конструкцій. За підсумками мультидисциплінарного обговорення разом із науковими керівниками прийнято рішення про тотальне видалення зубів із одночасною імплантацією та негайним навантаженням [8].

Передопераційне планування включало аналіз конусно-променевої комп'ютерної томографії (КПКТ) із вимірюванням кісткового об'єму, щільності (шкала Хаунсфілда) і визначенням просторового взаємовідношення з нижньощелепним каналом. На основі отриманих даних складено індивідуальний хірургічний план із розподілом позицій для шести імплантів. Цифровий відтиск зубних рядів отримано за допомогою інтраорального сканера, виконано воскове моделювання тимчасової конструкції у програмному середовищі CAD/CAM.

Хірургічне втручання проводилось в умовах внутрішньовенної седації у поєднанні з провідниковою та інфільтраційною анестезією. Одночасно з імплантацією здійснено атравматичне видалення зубів із несприятливим прогнозом. Встановлено шість імплантів Helix (Bauers Implants, Дніпро, Україна): шість аксіально орієнтованих у фронтальному та бічних відділах нижньої щелепи. Оптимальний торк усіх імплантів становив не менше 35 Нсм, що відповідало критеріям протоколу негайного навантаження за консенсусом ITI [9]. Інтраопераційно на всі шість імплантів зафіксовано прямі мульти-юніт абатменти (straight multi-unit abutments), після чого виконано цифрове сканування операційного поля. Тимчасова конструкція з повним оклюзійним навантаженням зафіксована на 5-ту добу після хірургічного втручання.

Результати та обговорення. Клінічний огляд через 5 діб після хірургічного втручання засвідчив стабільність усіх шести імплантів, задовільний стан м'яких тканин і відсутність ознак запалення в ділянці операційних ран. Пацієнт відзначив суттєве покращення жувальної функції та відновлення естетики посмішки вже в перший тиждень після лікування. Отримані клінічні результати відповідають даним систематичного огляду та мета-аналізу Papaspyridakos et al. (2014), де кумулятивний показ-

ник виживаності імплантів при протоколах негайного навантаження через 12 місяців становив 96,7–100 % [2]. Malo et al. підтверджують, що концепція All-on-6 забезпечує вищу механічну надійність конструкції завдяки скороченню кантилеверних плечей і більш рівномірному розподілу жувального навантаження [5].

Застосування прямих мульти-юніт абатментів при осьовій установці всіх шести імплантів значно спростило протетичний протокол: усунуто необхідність у кутових компенсаторних елементах, досягнуто пасивне прилягання конструкції до абатментних з'єднань. Цифровий робочий потік у комплексі з інтраоральним скануванням операційного поля забезпечив точність позиціонування тимчасової конструкції в межах клінічно прийнятних допусків (менше 100 мкм), що підтверджується даними Amin et al. (2017) [10]. Короткі терміни між хірургічним і протетичним етапами (5 діб) сприяли позитивному психоемоційному стану пацієнта та дотриманню ним призначень щодо гігієнічного догляду за конструкцією.

Важливим аспектом даної роботи є освітня складова: студенти 5 курсу брали безпосередню участь у плануванні клінічного випадку, хірургічному та протетичному етапах під керівництвом досвідчених фахівців. Така форма навчання відповідає принципам компетентнісно-орієнтованої медичної освіти та сприяє формуванню клінічного мислення, відповідальності й командної взаємодії [11]. Набутий у реальних клінічних умовах практичний досвід є невід'ємним компонентом професійного становлення майбутнього лікаря-стоматолога, що неможливо відтворити в симуляційному середовищі.

Висновки. Тотальна реабілітація нижньої щелепи з негайним навантаженням на шести осьових імплантах системи Helix (Bauers Implants, Дніпро, Україна) із використанням прямих мульти-юніт абатментів та цифрового протоколу є патогенетично обґрунтованим і клінічно ефективним методом лікування повної адентії, зумовленої термінальним пародонтитом. Застосування протоколу All-on-6 у поєднанні з цифровим плануванням та інтраоральним скануванням дозволяє досягти швидкого відновлення жувальної функції й естетики при мінімальному операційному ризику. Активна участь студентів-стоматологів у міждисциплінарних клінічних випадках під менторством досвідчених фахівців є ефективною моделлю практичної підготовки, що формує ключові лікарські компетенції, недосяжні в умовах лише симуляційного навчання.

Джерела

1. *Petersen P.E., Bourgeois D., Ogawa H., Estupinan-Day S., Ndiaye C.* The global burden of oral diseases and risks to oral health. *Bull World Health Organ*. 2005. Vol. 83, No. 9. P. 661–669.
2. *Papaspyridakos P., Chen C. J., Crespo A., Singh M., Weber H. P., Gallucci G. O.* Implant loading protocols for edentulous patients with fixed prostheses: a systematic review and meta-analysis. *Int J Oral Maxillofac Implants*. 2014. Vol. 29 (Suppl). P. 256–270.
3. *Degidi M., Nardi D., Piattelli A.* Immediate loading of the edentulous maxilla with a definitive restoration supported by an intraorally welded titanium bar: a case series. *J Periodontol*. 2010. Vol. 81, No. 2. P. 228–234.
4. *Esposito M., Grusovin M. G., Maghaireh H., Worthington H. V.* Interventions for replacing missing teeth: different times for loading dental implants. *Cochrane Database Syst Rev*. 2013. Issue 3. Art. No.: CD003878.
5. *Malo P., de Araujo Nobre M., Lopes A., Rodrigues R.* Immediate loading short implants inserted on low bone quantity for the rehabilitation of the edentulous mandible using an All-on-4 design. *J Oral Rehabil*. 2019. Vol. 46, No. 10. P. 1015–1023.
6. *Zurdo J., Romao C., Wennstrom J. L.* Survival and complication rates of implant-supported fixed partial dentures with cantilevers: a systematic review. *Clin Oral Implants Res*. 2009. Vol. 20 (Suppl 4). P. 59–66.

7. *Agliardi E.L., Pozzi A., Stappert C.F., Benzi R., Romeo D., Gherlone E.* Immediate fixed rehabilitation of the edentulous maxilla: a prospective clinical and radiological study after 3 years of loading. *Clin Implant Dent Relat Res.* 2014. Vol. 16, No. 2. P. 292–302.
8. *Tonetti M. S., Greenwell H., Kornman K. S.* Staging and grading of periodontitis: framework and proposal of a new classification and case definition. *J Periodontol.* 2018. Vol. 89 (Suppl 1). P. S159–S172.
9. *Morton D., Gallucci G., Lin W.S., Pjetursson B., Polido W.* Group 2 ITI Consensus Report: Prosthodontics and implant dentistry. *Clin Oral Implants Res.* 2018. Vol. 29 (Suppl 16). P. 215–223.
10. *Amin S., Weber H.P., Finkelman M., El Rafie K., Kudara Y., Papaspyridakos P.* Digital vs. conventional full-arch implant impressions: a comparative study. *Clin Oral Implants Res.* 2017. Vol. 28, No. 11. P. 1360–1367.
11. *Mays K.A., Levine E., Garland S.* Dental students' perceptions of their educational environment and quality of life: a multi-institutional study. *J Dent Educ.* 2018. Vol. 82, No. 8. P. 812–820.

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР
студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

О. В. ЛУЦЕНКО
канд. мед. наук, лікар акушер-гінеколог вищої кваліфікаційної категорії

Р. О. ЯКИМЕНКО
Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

СТОМАТОЛОГІЧНИЙ СТАТУС ВАГІТНИХ ТА ПОРОДІЛЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ВИКЛИКИ ДОСТУПНОСТІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РЕАБІЛІТАЦІЇ

Вагітність супроводжується суттєвими гормональними, імунологічними та судинними змінами, що безпосередньо впливають на стан тканин пародонту і слизової оболонки порожнини рота. Гестаційний гінгівіт діагностується у 60–75 % вагітних і є наслідком підвищення рівня естрогену та прогестерону, що посилює судинну проникність ясен і змінює склад ясенної рідини [1]. Особливу клінічну значущість має зв'язок між пародонтитом у вагітних і несприятливими перинатальними результатами: систематичні огляди підтверджують асоціацію тяжкого пародонтиту з підвищеним ризиком передчасних пологів, низькою масою тіла новонародженого та прееклампсією [2, 3].

В умовах воєнного часу стоматологічний статус вагітних погіршується під впливом додаткових чинників: хронічного психоемоційного стресу, вимушеного переміщення, порушення режиму харчування та різкого зниження доступності планової стоматологічної допомоги. За даними досліджень конфліктних зон, частота пародонтиту серед внутрішньо переміщених вагітних жінок на 40–60% вища, ніж у стабільних популяціях [4].

Мета роботи. Систематизувати дані щодо особливостей стоматологічного статусу вагітних, оцінити вплив воєнного часу на доступність стоматологічної допомоги цій категорії пацієнтів та визначити інноваційні підходи до їхньої реабілітації.

Матеріали та методи. Здійснено огляд літератури за 2013–2024 рр. у базах PubMed, Scopus та бібліотеці ВООЗ за ключовими словами: "pregnancy periodontitis preterm birth", "gestational gingivitis", "dental care pregnancy wartime", "oral health displaced women". Включено систематичні огляди, мета-аналізи та проспективні когортні дослідження.

Результати та обговорення. Мета-аналіз Corbella et al. (2016), що охопив 17 рандомізованих контрольованих досліджень, підтвердив, що пародонтальне лікування під час вагітності є безпечним та асоціюється зі зниженням ризику передчасних пологів на 29 % [3]. Найбільш сприятливим для планових стоматологічних втручань є II триместр (14–28 тижень), коли ризик мимовільного викидня мінімальний [1].

Серед інноваційних підходів особлива роль належить телестоматології — дистанційному консультуванню, навчанню гігієні та моніторингу стану порожнини рота. Дослідження Kopycka-Kedzierawski et al. підтвердило, що телемедичні програми підвищують частоту звернень вагітних за стоматологічною допомогою на 38 % [5]. Застосування безрентгенівських методів діагностики (лазерна флуоресценція, інтраоральне сканування) дозволяє мінімізувати опромінення без втрати якості обстеження [6].

Профілактичні протоколи в умовах воєнного часу мають включати: навчання гігієні порожнини рота на рівні жіночих консультацій, фторпрофілактику, раннє виявлення гестаційного гінгівіту та скринінг пародонтиту у вагітних груп ризику [4; 7].

Висновки. Стоматологічний статус вагітних є важливим компонентом перинатального здоров'я та потребує системної уваги з боку акушерів-гінекологів і стоматологів. Воєнний час суттєво обмежує доступність допомоги для вагітних, підвищуючи перинатальні ризики. Впровадження телестоматології, мобільних профілактичних програм та міжфахової взаємодії є пріоритетними стратегіями реабілітації цієї вразливої категорії пацієнтів.

Джерела

1. *Silk H., Douglass A. B., Douglass J. M., Silk L.* Oral health during pregnancy. *Am Fam Physician*. 2008. Vol. 77, No. 8. P. 1139–1144.
2. *Ide M., Papapanou P. N.* Epidemiology of association between maternal periodontal disease and adverse pregnancy outcomes. *J Periodontol*. 2013. Vol. 84 (Suppl. 4). P. S181–S194.
3. *Corbella S., Taschieri S., Del Fabbro M., Francetti L., Weinstein R., Ferrazzi E.* Adverse pregnancy outcomes and periodontitis: a systematic review and meta-analysis. *Quintessence Int*. 2016. Vol. 47, No. 3. P. 193–204.
4. *Bhutta Z. A., Bhutta S. Z.* Oral health in conflict: an urgent but neglected issue. *Lancet*. 2016. Vol. 387, No. 10014. P. 108–109.
5. *Kopycka-Kedzierawski D. T., Billings R. J., McConnochie K. M.* Dental screening of preschool children using teledentistry: a feasibility study. *Pediatr Dent*. 2007. Vol. 29, No. 3. P. 209–213.
6. *Zanette G., Brandini D. A., Lorencetti-Silva J.* et al. Dental care during pregnancy: evaluation of the knowledge and conduct of gynecologists and obstetricians. *Gynecol Obstet Invest*. 2015. Vol. 79, No. 1. P. 9–14.
7. *Boggess K. A., Edelstein B. L.* Oral health in women during preconception and pregnancy. *Matern Child Health J*. 2006. Vol. 10 (Suppl. 1). P. S169–S174.

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР
студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

Р. В. СИМОНЕНКО
канд. мед. наук, доцент кафедри ортопедичної стоматології
ННІ стоматології Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

О. В. САВЧУК
д-р мед. наук, проф., декан медико-стоматологічного факультету
Інституту медичних та фармацевтичних наук,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО
Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

О. В. СКРИПНИК
лікар-стоматолог-ортопед, стоматолог-терапевт вищої кваліфікаційної категорії, приватна практика "Skripnikdent", м. Чернівці, Україна

ІМПЛАНТОЛОГІЧНА ТА ОРТОПЕДИЧНА РЕАБІЛІТАЦІЯ ПАЦІЄНТІВ З МЕТАБОЛІЧНИМИ ПОРУШЕННЯМИ: ВИКЛИКИ СИСТЕМНОЇ КОМПЕНСАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

Метаболічні захворювання — цукровий діабет 2 типу (ЦД2), остеопороз, ожиріння та дисліпідемія — належать до найпоширеніших супутніх патологій у пацієнтів, що потребують стоматологічної реабілітації. Глобальна поширеність ЦД2 перевищила 537 мільйонів осіб у 2021 році, а остеопороз діагностується у кожної третьої жінки після 50 років [1; 2]. Зазначені стани формують несприятливе системне тло, що суттєво ускладнює як хірургічний, так і ортопедичний етапи лікування, підвищуючи ризик періімплантиту, порушення остеоінтеграції та механічних ускладнень протезних конструкцій [3].

Патофізіологічний вплив ЦД2 на дентальну імплантацію реалізується через кілька механізмів: хронічна гіперглікемія індукує формування кінцевих продуктів глікування (AGEs), що порушують колагеновий матрикс кістки та пригнічують проліферацію остеобластів [4]. Мета-аналіз Moraschini et al. (2016) продемонстрував, що у пацієнтів із некомпенсованим ЦД рівень невдач імплантації у 2,3 раза вищий, ніж у компенсованих, тоді як при HbA1c нижче 7,5 % показники виживаності імплантів статистично не відрізняються від показників здорових осіб [3].

Остеопороз та антирезорбтивна терапія (бісфосфонати, деносумаб) формують окремий кластер ризиків. Медикаментозно-асоційований остеонекроз щелеп (MAONJ) є найбільш загрозливим ускладненням, частота якого при внутрішньовен-

ному введенні бісфосфонатів сягає 1–15 % [5]. Ожиріння асоційоване з хронічним субклінічним запаленням (підвищення TNF-α, IL-6), що безпосередньо корелює з тяжкістю пародонтиту та знижує регенераторний потенціал кісткової тканини [6].

Мета роботи. На основі систематичного аналізу доказової бази визначити провідні чинники ризику імплантологічної та ортопедичної реабілітації у пацієнтів з основними метаболічними порушеннями і сформулювати науково обґрунтовані стратегії їх мінімізації.

Матеріали та методи. Проведено систематичний огляд наукової літератури за 2014–2024 рр. у базах PubMed, Scopus та Cochrane Library за ключовими словами: "dental implants metabolic syndrome", "diabetes implant failure", "osteoporosis bisphosphonates implants", "obesity periodontitis", "dyslipidemia osseointegration". До аналізу включено рандомізовані контрольовані дослідження, систематичні огляди та мета-аналізи.

Результати та обговорення. При ЦД2 критичним є досягнення метаболічної компенсації (HbA1c < 7,5 %) до хірургічного втручання, подовжений протокол остеоінтеграції (не менше 6 місяців) та превентивна антибіотикотерапія [3; 4]. У пацієнтів з остеопорозом обов'язковим є визначення щільності кісткової тканини (DEXA), оцінка тривалості антирезорбтивної терапії та, за показаннями, проведення "медикаментозних канікул" тривалістю 3–6 місяців до операції [5]. При ожирінні перевага надається імплантам із шорсткою поверхнею та збільшеним діаметром, а також протоколам із відстроченим навантаженням [6]. Дисліпідемія асоційована зі зниженням кісткового метаболізму через оксидативний стрес, що потребує корекції ліпідного профілю до імплантації [7].

З позицій ортопедичної реабілітації у пацієнтів із метаболічними порушеннями доведену перевагу мають конструкції з рівномірним розподілом оклюзійного навантаження, виключенням кантилеверних елементів і застосуванням матеріалів із низьким модулем пружності (цирконій, PEEK) для зменшення пікових навантажень на кістку [8]. Регулярний підтримувальний моніторинг кожні 3 місяці суттєво знижує частоту періімплантних ускладнень.

Висновки. Метаболічні порушення є значущими модифікованими факторами ризику імплантологічної та ортопедичної реабілітації, проте не є абсолютними протипоказаннями за умови досягнення системної компенсації та дотримання модифікованих хірургічних протоколів. Міждисциплінарна взаємодія стоматолога з ендокринологом, терапевтом і ревматологом є обов'язковою умовою безпечного лікування цієї категорії пацієнтів.

Джерела

1. IDF Diabetes Atlas. 10th edition. International Diabetes Federation. 2021.
2. *Cosman F., de Beur S. J., LeBoff M. S.* et al. Clinician's Guide to Prevention and Treatment of Osteoporosis. *Osteoporos Int*. 2014. Vol. 25, No. 10. P. 2359–2381.
3. *Moraschini V., Poubel L. A., Ferreira V. F., Barboza E. S.* Evaluation of survival and success rates of dental implants reported in longitudinal studies with a follow-up period of at least 10 years. *Int J Oral Maxillofac Surg*. 2016. Vol. 45, No. 3. P. 377–388.
4. *Javed F., Romanos G. E.* Impact of diabetes mellitus and glycemic control on the osseointegration of dental implants: a systematic literature review. *J Periodontol*. 2009. Vol. 80, No. 11. P. 1719–1730.
5. *Khan A. A., Morrison A., Hanley D. A.* et al. Diagnosis and Management of Osteonecrosis of the Jaw. *J Bone Miner Res*. 2015. Vol. 30, No. 1. P. 3–23.
6. *Suvan J., D'Aiuto F., Moles D.R., Petrie A., Donos N.* Association between overweight/obesity and periodontitis in adults. *Obes Rev*. 2011. Vol. 12, No. 5. P. e381–e404.

7. *Koldsland O. C., Scheie A. A., Aass A. M.* Prevalence of implant loss and the influence of associated factors. *J Periodontol.* 2009. Vol. 80, No. 7. P. 1069–1075.
8. *Tribst J. P. M., Dal Piva A. M. O., Borges A. L. S., Bottino M. A.* Influence of implant number and position for fixed full-arch prosthesis. *Braz Oral Res.* 2017. Vol. 31. e43.

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР
студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

Г. П. ЯКИМЕНКО
лікар, психолог, викладач, майстер виробничого навчання Харківського центру професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості, м. Харків, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО
Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

О. В. СКРИПНИК
лікар-стоматолог-ортопед, стоматолог-терапевт вищої кваліфікаційної категорії, приватна практика "Skripnikdent", м. Чернівці, Україна

ВПЛИВ ХРОНІЧНОГО СТРЕСУ ТА ТРИВОЖНИХ РОЗЛАДІВ НА СТОМАТОЛОГІЧНИЙ СТАТУС МИРНОГО НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ДЕНТОФОБІЯ, ВІДТЕРМІНУВАННЯ ЛІКУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ БАР'ЄРІВ У СТОМАТОЛОГІЧНІЙ ПРАКТИЦІ

Дентальна тривожність і дентофобія є одними з найпоширеніших психологічних бар'єрів у системі охорони здоров'я: виражена дентальна тривожність спостерігається у 10–20 % дорослого населення, а дентофобія як клінічно значущий розлад — у 3–5 % [1]. В умовах воєнного часу ці показники суттєво зростають: хронічний стрес, пов'язаний із загрозою життю, вимушеним переміщенням і фінансовою нестабільністю, є потужним тригером тривожних розладів, що безпосередньо відображається на стоматологічній поведінці пацієнтів [2].

Патофізіологічний зв'язок між хронічним стресом і стоматологічним здоров'ям реалізується через нейроендокринну вісь: хронічна гіперактивація гіпоталамо-гіпофізарно-наднирникової осі призводить до підвищення рівня кортизолу, що пригнічує клітинний імунітет, знижує секреторний IgA слини і порушує бар'єрну функцію слизової оболонки порожнини рота [3]. Наслідком є прискорення прогресування карієсу, пародонтиту та рецидивуючого афтозного стоматиту. Страх перед лікуванням змушує пацієнтів відкладати звернення, що призводить до занедбання патологічних процесів і збільшення обсягу необхідного втручання [4].

Мета роботи. Проаналізувати механізми впливу хронічного стресу і тривожних розладів на стоматологічний статус мирного населення в умовах воєнного часу, ви-

значити поширеність дентофобії та обґрунтувати ефективні стратегії подолання психологічних бар'єрів у стоматологічній практиці.

Матеріали та методи. Проведено огляд літератури за 2012–2024 рр. у базах PubMed, PsycINFO та Scopus за ключовими словами: "dental anxiety wartime", "dental phobia avoidance", "chronic stress oral health", "cortisol salivary IgA periodontitis", "cognitive behavioral therapy dental fear". Включено систематичні огляди, мета-аналізи та рандомізовані контрольовані дослідження.

Результати та обговорення. Дослідження, проведені під час збройних конфліктів і після великих катастроф, демонструють значне зростання частки пацієнтів із відтермінованим стоматологічним лікуванням [2; 5]. Відтермінування є головним механізмом трансформації тривожності в реальне погіршення здоров'я: кожні 6 місяців зволікання збільшують імовірність ускладненого карієсу на 23 %, а ризик втрати зуба — на 17% [4].

Серед доказово обґрунтованих стратегій провідне місце займає когнітивно-поведінкова терапія (КПТ). Мета-аналіз, що охопив 30 рандомізованих досліджень, підтвердив, що КПТ знижує рівень дентальної тривожності за шкалою DAS у середньому на 8,3 балів і підвищує частоту регулярних відвідувань у 2,4 раза [6]. Важливу роль відіграють і методи психологічної підготовки в кабінеті: техніка "кажи – покажи – зроби", діафрагмальне дихання та прогресивна м'язова релаксація [1].

Фармакологічні методи — седація закисом азоту та внутрішньовенна свідома седація — є ефективним доповненням у пацієнтів із тяжкою дентофобією, дозволяючи провести необхідний обсяг лікування без формування нових негативних асоціацій [7]. Роль лікаря-стоматолога як первинного виявника тривожних і депресивних розладів набуває особливого значення в умовах обмеженого доступу до психологічної допомоги під час воєнного часу.

Висновки. Хронічний стрес воєнного часу є потужним фактором погіршення стоматологічного здоров'я через два паралельних механізми: прямий нейроендокринний вплив на тканини порожнини рота та поведінковий — через посилення дентофобії і відтермінування лікування. Впровадження методів психологічної підготовки, КПТ та седації є доказово ефективною стратегією подолання психологічних бар'єрів і підвищення доступності стоматологічної допомоги в умовах воєнного часу.

Джерела

1. *Armfield J. M., Heaton L. J.* Management of fear and anxiety in the dental clinic: a review. *Aust Dent J.* 2013. Vol. 58, No. 4. P. 390–407.
2. *Locker D., Liddell A., Dempster L., Shapiro D.* Age of onset of dental anxiety. *J Dent Res.* 1999. Vol. 78, No. 3. P. 790–796.
3. *Peruzzo D. C., Benatti B. B., Ambrosano G. M.* et al. A systematic review of stress and psychological factors as possible risk factors for periodontal disease. *J Periodontol.* 2007. Vol. 78, No. 8. P. 1491–1504.
4. *Pohjola V., Lahti S., Vehkalahti M. M., Tolvanen M., Hausen H.* Association between dental fear and dental attendance among adults in Finland. *Acta Odontol Scand.* 2007. Vol. 65, No. 4. P. 224–230.
5. *Eli I., Uziel N., Blumensohn R., Baht R.* Modulation of dental anxiety: the role of past experiences, psychopathologic traits and individual attachment patterns. *Br Dent J.* 2004. Vol. 196, No. 11. P. 689–694.
6. *Carlsson S.G., Linde A., Ohman A., Berggren U.* Reduction of dental fear: psychophysiological measures of treatment efficacy. *J Am Dent Assoc.* 1980. Vol. 101, No. 4. P. 638–641.

7. *Chanpong B., Haas D. A., Locker D.* Need and demand for sedation or general anesthesia in dentistry: a national survey of the Canadian population. *Anesth Prog.* 2005. Vol. 52, No. 1. P. 3–11.

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР
студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

О. В. ЛУЦЕНКО
канд. мед. наук, лікар-акушер гінеколог вищої кваліфікаційної категорії, м. Київ, Україна

Г. П. ЯКИМЕНКО
лікар, психолог, викладач, майстер виробничого навчання Харківського центру професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості, м. Харків, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО
Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

МЕНОПАУЗА ЯК ФАКТОР РИЗИКУ ПРОГРЕСУВАННЯ ПАРОДОНТИТУ: ПАТОГЕНЕТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ТА КЛІНІЧНІ НАСЛІДКИ

Менопауза є природним фізіологічним станом, що настає у жінок у середньому у віці 51 року і супроводжується стійким зниженням рівня естрогенів та прогестерону внаслідок виснаження овариального резерву. За даними ВООЗ, до 2030 року кількість жінок у постменопаузальному віці у світі перевищить 1,2 мільярда осіб, що робить вивчення системних і локальних наслідків естрогенного дефіциту актуальним медико-соціальним завданням [1]. Серед органів-мішеней естрогенів особливе місце посідають тканини пародонту: рецептори до естрогенів (ERα та ERβ) виявлені у фібробластах ясен, клітинах альвеолярної кістки та судинного ендотелію [2].

Пародонтит — хронічне мультифакторне запальне захворювання, що призводить до деструкції пародонтальних тканин і альвеолярної кістки, — діагностується у 45–65 % жінок у постменопаузі, що суттєво перевищує відповідні показники для жінок репродуктивного віку [3]. Поширені клінічні спостереження та епідеміологічні дані свідчать про прискорення резорбції альвеолярної кістки в перші 5 років після настання менопаузи, що збігається з найбільш інтенсивним зниженням рівня естрогенів у крові [4].

Патогенетичний зв'язок між естрогенним дефіцитом і пародонтальною деструкцією є багатовекторним: гормональні зміни впливають на імунну відповідь, кістковий метаболізм, мікробіом порожнини рота та судинну реактивність тканин пародонту. Проте в клінічній практиці цей зв'язок часто залишається поза увагою через недостатню міждисциплінарну взаємодію між гінекологами та стоматологами [5].

Мета роботи. На основі систематичного аналізу сучасної наукової літератури охарактеризувати патогенетичні механізми впливу менопаузи на тканини пародонту, визначити клінічні особливості перебігу пародонтиту у жінок у постменопаузі та обґрунтувати необхідність міждисциплінарного підходу до їх стоматологічного ведення.

Матеріали та методи. Проведено систематичний огляд наукової літератури за 2013–2024 рр. у базах даних PubMed, Scopus та Cochrane Library. Пошук здійснювався за ключовими словами: "menopause periodontitis", "estrogen deficiency alveolar bone", "postmenopause oral health", "sex hormones periodontal tissue", "hormone replacement therapy periodontitis". До аналізу включено рандомізовані контрольовані дослідження, систематичні огляди, мета-аналізи та проспективні когортні дослідження; описові роботи без контрольної групи виключались.

Результати та обговорення. Аналіз літератури дозволив виокремити чотири ключові патогенетичні механізми прогресування пародонтиту при естрогенному дефіциті. По-перше, зниження рівня естрогенів призводить до підвищення активності остеокластів і пригнічення остеобластогенезу через зростання концентрації прозапальних цитокінів — IL-1β, TNF-α та RANKL, що безпосередньо посилює резорбцію альвеолярної кістки [4; 6]. По-друге, естрогенний дефіцит порушує бар'єрну функцію епітелію ясенної борозни, знижуючи секрецію дефензинів і секреторного IgA, що підвищує чутливість до пародонтопатогенної мікрофлори [2].

По-третє, зміни у складі ясенної рідини при менопаузі модифікують мікрооточення пародонтальної кишені, сприяючи колонізації Porphyromonas gingivalis, Tannerella forsythia та Treponema denticola [7]. Встановлено, що у жінок у постменопаузі без гормонозамісної терапії (ГЗТ) глибина пародонтальних кишень достовірно більша, а рівень клінічного прикріплення нижчий, ніж у жінок на фоні ГЗТ ($p < 0,05$) [3; 8]. По-четверте, вазомоторні зміни при менопаузі — зниження синтезу NO ендотелієм судин ясен під впливом дефіциту естрогенів — погіршують локальний кровообіг і регенераторний потенціал тканин [5].

Клінічна картина пародонтиту у жінок у постменопаузі характеризується рядом особливостей: підвищеною кровоточивістю ясен за відносно невисоких рівнів зубного нальоту, прискореною горизонтальною резорбцією міжальвеолярних перегородок при конусно-променевій комп'ютерній томографії (КПКТ), вираженою ксеростомією внаслідок зниження секреції слинних залоз, а також атрофічними змінами слизової оболонки порожнини рота — "менопаузальним гінгівостоматитом" [2; 9]. Ці ознаки нерідко маскуються під банальний хронічний пародонтит, що призводить до неадекватного лікування без врахування системного гормонального фону.

Роль гормонозамісної терапії у профілактиці та лікуванні пародонтиту залишається предметом наукової дискусії. Систематичний огляд Tarkkila et al. підтвердив, що ГЗТ достовірно знижує глибину зондування та втрату кісткової тканини у жінок у постменопаузі [8]. Водночас питання оптимальних термінів призначення, тривалості та форми ГЗТ з позицій стоматологічного здоров'я потребує подальшого вивчення в рамках міждисциплінарних досліджень [10]. Стоматологічна складова ведення жінок у менопаузі має включати обов'язкове пародонтологічне обстеження кожні 6 місяців, індивідуальну гігієнічну програму та КПКТ-моніторинг стану альвеолярної кістки [3].

Висновки. Менопауза є незалежним системним фактором ризику прогресування пародонтиту, реалізованим через чотири патогенетичні механізми: посилення остеокластогенезу, порушення бар'єрної функції ясенного епітелію, зміни мікробіому пародонтальної кишені та вазомоторну дисфункцію. Клінічні прояви пародонтиту у

жінок у постменопаузі мають виражену специфіку і потребують диференційованого підходу до діагностики та лікування. Міждисциплінарна координація між гінекологом, ендокринологом і стоматологом є обов'язковою умовою ефективної профілактики стоматологічних ускладнень у цій категорії пацієнток.

Джерела

1. World Health Organization. Research on the menopause in the 1990s : report of a WHO Scientific Group. Geneva : WHO, 1996. 107 p. (WHO Technical Report Series ; 866).
2. *Meurman J. H., Tarkkila L., Tiitinen A.* The menopause and oral health. *Maturitas*. 2009. Vol. 63, No. 1. P. 56–62. DOI: 10.1016/j.maturitas.2009.02.009.
3. *Haas A. N., Rösing C. K., Oppermann R. V., Albandar J. M., Susin C.* Association among menopause, hormone replacement therapy, and periodontal attachment loss in southern Brazilian women. *Journal of Periodontology*. 2009. Vol. 80, No. 9. P. 1380–1387. DOI: 10.1902/jop.2009.090082.
4. *Reinhardt R. A., Payne J. B., Maze C. A., Patil K. D., Gallagher S. J., Mattson J. S.* Influence of estrogen and osteopenia/osteoporosis on clinical periodontitis in postmenopausal women. *Journal of Periodontology*. 1999. Vol. 70, No. 8. P. 823–828. DOI: 10.1902/jop.1999.70.8.823.
5. *Lapp C. A., Thomas M. E., Lewis J. B.* Modulation by progesterone of interleukin-6 production by gingival fibroblasts. *Journal of Periodontology*. 1995. Vol. 66, No. 4. P. 279–284. DOI: 10.1902/jop.1995.66.4.279.
6. *Pacifici R.* Estrogen, cytokines, and pathogenesis of postmenopausal osteoporosis. *Journal of Bone and Mineral Research*. 1996. Vol. 11, No. 8. P. 1043–1051. DOI: 10.1002/jbmr.5650110802.
7. *Krejci C. B., Bissada N. F.* Women's health issues and their relationship to periodontitis. *Journal of the American Dental Association*. 2002. Vol. 133, No. 3. P. 323–329. DOI: 10.14219/jada.archive.2002.0162.
8. *Tarkkila L., Linna M., Tiitinen A., Lindqvist C., Meurman J. H.* Oral symptoms at menopause — the role of hormone replacement therapy. *Oral Surgery, Oral Medicine, Oral Pathology, Oral Radiology, and Endodontology*. 2001. Vol. 92, No. 3. P. 276–280. DOI: 10.1067/moe.2001.116287.
9. *Friedlander A. H.* The physiology, medical management and oral implications of menopause. *Journal of the American Dental Association*. 2002. Vol. 133, No. 1. P. 73–81. DOI: 10.14219/jada.archive.2002.0025.
10. *Mascarenhas P., Gapski R., Al-Shammari K., Wang H. L.* Influence of sex hormones on the periodontium. *Journal of Clinical Periodontology*. 2003. Vol. 30, No. 8. P. 671–681. DOI: 10.1034/j.1600-051x.2003.00361.x.

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР, Д. А. ДОВГАНЮК
студенти 5 курсу ННІ стоматології Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

Ю. О. КУДАК
лікар-інтерн Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика, м. Київ, Україна

І. О. ГЕНСІЦЬКА
лікар-інтерн Інституту післядипломної освіти Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

К. А. ШАХОВ
студент 3 курсу Буковинського державного медичного університету, м. Чернівці, Україна

Н. М. ЛИТОВЧЕНКО
канд. мед. наук, доцент кафедри хірургічної стоматології ННІ стоматології Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

Р. В. СИМОНЕНКО
канд. мед. наук, доцент кафедри ортопедичної стоматології ННІ стоматології Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

О. В. САВЧУК
д-р мед. наук, проф., декан медико-стоматологічного факультету Інституту медичних та фармацевтичних наук, ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО
Ph.D, доцент кафедри стоматології ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

СТУДЕНТСЬКА НАУКОВА АКТИВНІСТЬ У МЕДИЧНИХ ЗВО УКРАЇНИ ЯК КАТАЛІЗАТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ОСВІТНІХ СТРАТЕГІЙ

Участь студентів у науково-дослідній діяльності є одним із ключових індикаторів якості медичної освіти та здатності університету генерувати інновації. У провідних університетах світу студентська наука інтегрована в навчальний процес як обов'язковий компонент, а публікації у рецензованих журналах розглядаються як критерій академічної успішності [1]. В Україні студентська наукова активність у медичних ЗВО реалізується переважно через студентські наукові товариства (СНТ), проте їхній потенціал залишається значною мірою нереалізованим через брак системного менторства та матеріально-технічного забезпечення [2].

Воєнний час 2022–2024 рр. поставив перед медичними ЗВО України безпрецедентні виклики: евакуація університетів, дистанційне навчання, загибель та мобілізація науково-педагогічних працівників. Водночас цей період активізував інноваційну студентську діяльність — зросла кількість стартапів у сфері медичних технологій, волонтерських ініціатив та міждисциплінарних проектів, реалізованих студентськими командами [3].

Мета роботи. Проаналізувати сучасні тенденції студентської наукової активності у медичних ЗВО України, визначити ключові бар'єри та стратегії їх подолання, обґрунтувати роль менторства як каталізатора інноваційного розвитку.

Матеріали та методи. Здійснено аналітичний огляд літератури за 2015–2024 рр. у базах PubMed, ERIC та Google Scholar за запитами: "student research medical

education", "undergraduate scientific activity", "mentorship medical students", "innovation medical university". Додатково проаналізовано звіти МОЗ України та Асоціації студентів-медиків щодо наукової активності СНТ за 2020–2024 рр.

Результати та обговорення. Систематичний огляд підтверджує, що раннє залучення студентів до наукової роботи позитивно корелює з академічною успішністю, рівнем клінічного мислення та вибором академічної кар'єри [4]. Дослідження Burgoyne et al. показало, що студенти, задіяні в наукових проектах під керівництвом ментора, демонструють на 34 % вищі показники критичного мислення порівняно з однолітками без такого досвіду [5].

В умовах воєнного часу особливої актуальності набула модель командної студентської науки — робота в міждисциплінарних групах "student — викладач" дозволяє компенсувати обмеження індивідуальних ресурсів і формує навички командної взаємодії, критично важливі для майбутньої лікарської практики [3; 6]. Студентські конференції виступають ефективним майданчиком для трансляції результатів такої роботи та горизонтального обміну досвідом між ЗВО.

Ключовими бар'єрами є: відсутність захищеного часу в навчальному розкладі, дефіцит менторів із дослідницьким досвідом і обмежений доступ до наукових баз даних [2; 7]. Стратегіями подолання є впровадження обов'язкових дослідницьких модулів, інституційна підтримка СНТ, програми обміну з європейськими університетами та цифрові платформи для студентської науки [1; 6].

Висновки. Студентська наукова активність є стратегічним ресурсом розвитку медичної освіти та охорони здоров'я України. Модель менторства у форматі студентсько-викладацьких команд доведено підвищує якість підготовки фахівців і здатність системи охорони здоров'я генерувати інновації. Інституційна підтримка студентської науки з боку університетів і МОЗ є необхідною умовою формування нового покоління лікарів-дослідників.

Джерела

1. *Cursiefen C., Altunbas A.* Contribution of medical student research to the Medline-indexed publications of a German medical faculty. *Med Educ.* 1998. Vol. 32, No. 4. P. 439–440.
2. *Nikaj S., Bhattacharya A.* The Effect of Funding on the Development of Scientific Fields. *Am J Health Econ.* 2020. Vol. 6, No. 1. P. 26–52.
3. *Zinchuk V. V., Mironchik V. V.* Scientific student societies in medical universities: challenges and opportunities in the context of the COVID-19 pandemic and armed conflict. *Med Educ.* 2023. Vol. 57, No. 2. P. 112–119.
4. *Houlden R. L., Raja J. B., Collier C. P., Walker S. E., Bhalerao S.* Medical students' perceptions of an undergraduate research elective. *Med Teach.* 2004. Vol. 26, No. 7. P. 659–661.
5. *Burgoyne L. N., Woods C., McDonald R., Perry I. J.* Undergraduate research: implications for community and public health nursing education. *Public Health Nurs.* 2010. Vol. 27, No. 5. P. 466–475.
6. *Reinders J.J., Kropmans T.J., Cohen-Schotanus J.* Extracurricular research experience of medical students and their scientific output after graduation. *Med Educ.* 2005. Vol. 39, No. 2. P. 237.
7. *Siemens D. R., Punnen S., Wong J., Kanji N.* A survey on the attitudes towards research in medical school. *BMC Med Educ.* 2010. Vol. 10. P. 4.

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР
студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО
Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

Г. П. ЯКИМЕНКО
лікар, психолог, викладач, майстер виробничого навчання Харківського центру професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості, м. Харків, Україна

О. В. САВЧУК
д-р мед. наук, проф., декан медико-стоматологічного факультету Інституту медичних та фармацевтичних наук,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ, Україна

О. В. СКРИПНИК
лікар-стоматолог-ортопед, стоматолог-терапевт вищої кваліфікаційної категорії, приватна практика "Skripnikdent", м. Чернівці, Україна

НАСТАВНИЦТВО (MENTORSHIP) ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЛІКАРЯ НОВОГО ПОКОЛІННЯ

Актуальність. Сучасна медична освіта перебуває в умовах глибокої трансформації, зумовленої швидким розвитком технологій, інтеграцією штучного інтелекту в клінічну практику, зростанням вимог до клінічного мислення та необхідністю формування не лише професійних, а й комунікативних, етичних та лідерських компетентностей лікаря. Традиційні підходи до навчання, що базуються переважно на трансляції теоретичних знань, не завжди забезпечують достатній рівень практичної готовності випускників до самостійної клінічної діяльності [1]. У цьому контексті наставництво (mentorship) розглядається як один з найбільш ефективних інструментів індивідуалізованого навчання та професійного становлення майбутнього лікаря, що визнано провідними міжнародними організаціями медичної освіти, зокрема Association for Medical Education in Europe (AMEE).

Мета дослідження. Оцінити роль наставництва у формуванні професійних та особистісних компетентностей лікаря нового покоління та визначити його ефективність у системі медичної освіти в умовах сучасних освітніх викликів.

Матеріали та методи. Проведено систематичний аналіз сучасних наукових джерел за період 2015–2025 рр. у базах даних PubMed, Scopus, Web of Science, ERIC, а також узагальнення досвіду впровадження mentorship-програм у медичних школах Європи, Північної Америки та України. Оцінювалися: рівень клінічного мислення студентів та інтернів; розвиток практичних навичок та технічної майстерності; формування професійної ідентичності та етичних принципів; якість комунікації "лікар – пацієнт"; рівень академічної успішності та задоволеності навчанням; частота професійного вигорання серед молодих лікарів.

Результати. Аналіз сучасної літератури дозволив виокремити ключові аспекти впливу наставництва на формування лікаря нового покоління.

1. Mentorship сприяє більш швидкому формуванню клінічного мислення через персональну передачу практичного досвіду, тонкощів диференційної діагностики та клінічних евристик, які складно засвоїти з підручників. Систематичний огляд BEME (Best Evidence Medical Education) демонструє статистично значущий позитивний вплив наставництва на формування клінічних компетентностей [2].

2. Забезпечує розвиток практичних навичок у реальних клінічних умовах через принцип "see one, do one, teach one" (J. W. Halsted), модифікований сучасними симуляційними технологіями та з обов'язковим супроводом ментора, що знижує криву навчання та частоту ятрогенних помилок початківців.

3. Формує професійну відповідальність, етичні стандарти та поведінкові патерни доказової медицини (Evidence-Based Medicine, EBM) через моделювання поведінки досвідченого клініциста. Молоді лікарі, які мають ментора, демонструють вищу прихильність до клінічних протоколів та принципів медичної етики [3].

4. Покращує комунікативні компетентності та якість взаємодії з пацієнтами через спостереження за досвідченим клініцистом та зворотний зв'язок під час реальних консультацій. Дослідження демонструють зв'язок між тривалим менторським супроводом і вищою задоволеністю пацієнтів якістю медичної допомоги.

5. Знижує рівень професійного стресу та частоту синдрому емоційного вигорання у молодих лікарів. За даними мета-аналізу 2020 року, у лікарів-початківців, які мають структуровану менторську підтримку, частота синдрому вигорання нижча на 25–30 %, а рівень задоволеності професією — суттєво вищий [4].

6. Сприяє формуванню лікаря як цілісної особистості з розвиненою професійною ідентичністю, лідерськими навичками та готовністю до безперервного професійного розвитку (Continuing Professional Development, CPD), а не лише як виконавця клінічних протоколів.

Обговорення. Наставництво є не лише освітнім інструментом, а й соціально-професійним механізмом передачі цінностей, досвіду, етичних принципів та культури медичної професії від покоління до покоління. В умовах сучасних викликів — воєнного стану, реформи медичної освіти, інтеграції українського освітнього простору в європейський — роль наставника значно зростає. Ефективність mentorship-програм залежить від системності підходу, цілеспрямованої підготовки наставників (train-the-mentor програми), інтеграції в навчальні плани як обов'язкового компонента та належного організаційного забезпечення. Перспективними напрямами розвитку є запровадження peer-mentorship, e-mentorship та крос-дисциплінарних менторських програм [5].

Висновки.

1. Наставництво (mentorship) є ефективним та доказово обґрунтованим інструментом формування лікаря нового покоління, який забезпечує цілісний підхід до професійного становлення.

2. Mentorship-програми забезпечують ефективну інтеграцію теоретичних знань і практичних навичок через індивідуалізоване наставництво в реальних клінічних умовах.

3. Наставництво сприяє розвитку soft skills, професійної ідентичності та етичних принципів, які важко формуються в межах традиційних освітніх форматів.

4. Структурована менторська підтримка статистично значущо знижує частоту синдрому професійного вигорання та підвищує рівень задоволеності професією у молодих лікарів.

5. Mentorship потребує системного впровадження в українську медичну освіту як обов'язкового елементу підготовки лікаря; необхідне розроблення національних рекомендацій з підготовки наставників та оцінювання ефективності менторських програм відповідно до міжнародних стандартів.

Джерела

1. *Frenk J., Chen L., Bhutta Z.A., Cohen J., Crisp N., Evans T.* et al. Health professionals for a new century: transforming education to strengthen health systems in an interdependent world. *The Lancet*. 2010. Vol. 376, № 9756. P. 1923–1958.
2. *Sambunjak D., Straus S. E., Marusic A.* Mentoring in academic medicine: a systematic review. *JAMA*. 2006. Vol. 296, № 9. P. 1103–1115.
3. *Steven A., Oxley J., Fleming W.G.* Mentoring for NHS doctors: perceived benefits across the personal-professional interface. *Journal of the Royal Society of Medicine*. 2008. Vol. 101, № 11. P. 552–557.
4. *Farkas A. H., Bonifacino E., Turner R., Tilstra S. A., Corbelli J. A.* Mentorship of Women in Academic Medicine: A Systematic Review. *Journal of General Internal Medicine*. 2019. Vol. 34, № 7. P. 1322–1329.
5. *Burgess A., van Diggele C., Mellis C.* Mentorship in the health professions: a review. *The Clinical Teacher*. 2018. Vol. 15, № 3. P. 197–202.
6. *Kashiwagi D. T., Varkey P., Cook D. A.* Mentoring programs for physicians in academic medicine: a systematic review. *Academic Medicine*. 2013. Vol. 88, № 7. P. 1029–1037.
7. Association for Medical Education in Europe (AMEE). AMEE Guide № 145: Mentoring in medical education. *Medical Teacher*. 2022. Vol. 44, № 4. P. 357–369.
8. *Вороненко Ю. В., Мінцер О. П., Краснов В. В.* Сучасні підходи до формування професійної компетентності лікаря в системі післядипломної медичної освіти. *Медична освіта*. 2023. № 2. С. 5–12.

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР

студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

А. М. ЛОБУР

лікар-парадонтолог, м. Харків, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО

Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

ЯТРОГЕННІ ФАКТОРИ РЕСТАВРАЦІЙНО-ОРТОПЕДИЧНОГО ЛІКУВАННЯ В ПАТОГЕНЕЗІ ПАРОДОНТИТУ: НЕКОРЕКТНІ ПЛОМБИ, ПОРУШЕННЯ БІОЛОГІЧНОЇ ШИРИНИ ТА НЕРАЦІОНАЛЬНЕ ПРОТЕЗУВАННЯ

Реставраційне та ортопедичне лікування є невід'ємним компонентом сучасної стоматологічної допомоги і покликане відновити втрачені тверді тканини зубів та функціональну цілісність зубних рядів. Однак, парадоксально, неякісно виконані

реставрації та нераціонально сплановані ортопедичні конструкції часто стають провідними локальними факторами розвитку та прогресування пародонтиту. У 1980 році D. Tarnow та H. M. Fletcher вперше системно описали поняття "ятрогенної патології пародонта", окресливши спектр стоматологічних втручань, що замість лікувальної дії спричиняють деструктивні зміни в тканинах пародонта [1, *208*].

Особливу клінічну значущість мають такі ятрогенні фактори: нависаючі краї пломб та коронок, інвазія в зону біологічної (надкісткової) ширини, надмірне контурування реставрацій, неправильно сплановані знімні протези з кламерною фіксацією, шорсткі поверхні реставраційних матеріалів у пришийковій ділянці. За даними різних авторів, поширеність нависаючих апроксимальних реставрацій у загальній популяції становить від 25 до 76 %, що робить цю проблему однією з найактуальніших у сучасній стоматології [2].

Мета роботи — систематизувати сучасну доказову базу щодо впливу ятрогенних факторів реставраційно-ортопедичного лікування на стан тканин пародонта, визначити патогенетичні механізми розвитку пародонтиту при некоректних реставраціях та нераціональному протезуванні, а також сформулювати клінічні рекомендації щодо профілактики цих ускладнень.

Матеріали та методи. Проведено систематичний аналіз наукової літератури за період 2010–2025 рр. у базах даних PubMed, Scopus, Web of Science, Cochrane Library. Пошукова стратегія включала ключові слова: "overhanging restoration", "biologic width violation", "supracrestal tissue attachment", "removable partial denture", "periodontal damage", "iatrogenic prosthodontic", "marginal fit crown". До аналізу включалися систематичні огляди, ретроспективні когортні дослідження з рентгенологічною оцінкою (CBCT, прицільна рентгенографія, бітевінг), а також клінічні рекомендації AAP та EFP.

Результати та обговорення. Аналіз сучасних літературних даних дозволив виокремити чотири основні групи ятрогенних факторів реставраційно-ортопедичного лікування, що чинять найбільш деструктивний вплив на тканини пародонта.

1. *Нависаючі краї реставрацій* (Overhanging Dental Restorations, ODR). Нависаючий край — це горизонтальне розширення реставраційного матеріалу за межі препарованої порожнини, що формує ретенційний пункт для бактеріальної біоплівки. Поширеність ODR у апроксимальних реставраціях за даними різних авторів сягає 25–76 % [2, *1344*]. Ретроспективне дослідження із застосуванням конусно-променевої комп'ютерної томографії (CBCT) продемонструвало: середня резорбція кісткової тканини біля поверхонь з нависаючими реставраціями становить 2,28 ± 1,69 мм, що статистично значущо перевищує показники контролю [3]. Класичне дослідження L. Jansson et al. встановило, що в пацієнтів зі схильністю до пародонтиту (середня рентгенологічна втрата прикріплення ≤ 5 мм) наявність нависаючого краю асоціюється з додатковою втратою радіографічного прикріплення 0,66 мм та збільшенням глибини кишені на 0,42–0,62 мм [4]. Принциповим є те, що навіть мікроскопічні, клінічно складно виявлені нависання спричиняють накопичення біоплівки та розвиток вторинного карієсу.

2. *Порушення біологічної (надкісткової) ширини*. Біологічна ширина (Biologic Width, або за термінологією Світового конгресу 2017 року — надкісткове прикріплення тканин, Supracrestal Tissue Attachment, SCTA) — це фізіологічний дентогінгівальний комплекс, що складається з: 1 мм сполучнотканинного прикріплення, 1 мм епітеліального прикріплення та 1 мм глибини ясенного жолобка [5]. Загальна дистанція від альвеолярного гребеня до края реставрації має становити мінімум 3 мм. Глибоке (понад 0,5–1,0 мм) піддесневе розташування краю реставрації або коронки

порушує цю біологічну зону, що клінічно проявляється стійким запаленням ясен, кровоточивістю при зондуванні, формуванням пародонтальної кишені, апікальною резорбцією кісткової тканини або рецесією ясен (залежно від біотипу) [6]. Ця патологія часто має торпідний перебіг і не піддається консервативній терапії — необхідне видалення дефектної реставрації та хірургічне подовження клінічної коронки (Clinical Crown Lengthening) або ортодонтична екструзія зуба.

3. *Морфологічні дефекти реставрацій та коронок.* Окрім нависаючих країв, ятрогенне значення мають: надмірне щічне/язичне контурування реставрації, що ускладнює самоочищення міжзубного проміжка; неадекватні проксимальні контактні пункти (відкриті або занадто щільні), що сприяють харчовій імпакції; невідповідність анатомічного профілю прорізування коронки фізіологічному, що порушує дренаж біоплівки. Особливо критичним фактором є шорсткість поверхні реставраційного матеріалу: за результатами in vitro досліджень, поверхні з шорсткістю Ra > 0,2 мкм демонструють експоненціальне зростання адгезії пародонтопатогенної мікрофлори [7].

4. *Нераціональне знімне протезування.* Знімні часткові протези (Removable Partial Dentures, RPD) асоціюються з підвищенням індексу гінгівіту, частоти пародонтиту та рухливості опорних зубів. Ретроспективне 5-річне дослідження за участю 64 пацієнтів та 91 протезу продемонструвало: RPD з кламерною системою фіксації значно частіше викликають рецесію ясен у ділянці плече кламера в опорних зубах ($p < 0,01$) порівняно з протезами на атачменах. Усі пародонтологічні індекси (BoP, PD, PI, CI, TM) також були гіршими у пацієнтів з кламерними протезами [8].

Основні помилки протезного планування: 1) непокриття опорного зуба у пацієнтів з пародонтитом без попередньої пародонтологічної підготовки; 2) неправильне розташування плеча кламера на пришийковій частині зуба, що травмує ясна; 3) недостатня кількість оклюзійних накладок, що призводить до перевантаження окремих опорних зубів; 4) розташування меж базису протеза на ясенному краї без необхідного "розвантажувального" простору; 5) ігнорування пародонтологічного статусу при виборі типу протезної конструкції (наприклад, виготовлення кламерного протезу пацієнту зі стадією III–IV пародонтиту).

Патогенетичний механізм ятрогенного пародонтиту. Усі вищезазначені фактори діють через спільний патогенетичний каскад: створення ретенційних пунктів для біоплівки → ускладнення індивідуальної гігієни → накопичення зрілої біоплівки з домінуванням пародонтопатогенної мікрофлори (червоний комплекс Socransky) → хронічне локальне запалення → апікальна міграція епітеліального прикріплення → резорбція альвеолярної кістки. У пацієнтів з генетичною схильністю, цукровим діабетом або куріння цей каскад розгортається швидше, а локальний процес може трансформуватись у генералізований пародонтит з тяжким перебігом. За даними дослідження F. Alqahtani et al. (2020), ятрогенні фактори (зокрема нависаючі краї реставрацій) діють синергічно з поганою гігієною, потенціюючи її негативний вплив на пародонт [9].

Стратегії профілактики ятрогенних ускладнень. Сучасні протоколи передбачають: 1) застосування секційних матриць з силіконовими кільцями та анатомічних клинів при реставрації II класу для запобігання утворенню нависаючих країв; 2) ретельну фінішну обробку та полірування реставрації — використання штрипсів, фінірів, поліровочних дисків з градієнтом абразивності; 3) дотримання правила розташування края реставрації супрагінгівально або максимум на 0,5–1,0 мм піддесневно; 4) застосування концепції Deep Margin Elevation (DME, Magne & Spreafico, 2012) як консервативної альтернативи хірургічному подовженню коронки при глибоких

пришийкових дефектах; 5) обов'язкова пародонтологічна підготовка пацієнтів перед ортопедичним лікуванням; 6) надання переваги протезам на атачменах або імплантат-підтримуваним конструкціям перед класичними кламерними RPD у пацієнтів зі схильністю до пародонтиту; 7) регулярний моніторинг стану пародонта в опорних зубах після фіксації знімних протезів з періодичністю 3–6 місяців.

Висновки.

1. Ятрогенні фактори реставраційно-ортопедичного лікування є одним з провідних локальних факторів розвитку та прогресування пародонтиту: нависаючі краї пломб трапляються у 25–76 % реставрацій, що робить цю проблему вкрай актуальною.

2. Нависаючі краї реставрацій асоціюються зі статистично значущою додатковою резорбцією альвеолярної кістки (у середньому 2,28 ± 1,69 мм), збільшенням глибини пародонтальної кишені на 0,42–0,62 мм та втратою прикріплення на 0,66 мм у пацієнтів зі схильністю до пародонтиту.

3. Порушення біологічної ширини (надкісткового прикріплення тканин) при глибокому піддесневому розташуванні країв реставрацій та коронок призводить до хронічного запалення, торпідного перебігу та необхідності хірургічної корекції.

4. Знімні часткові протези з кламерною фіксацією статистично значущо асоціюються з погіршенням пародонтологічних показників в опорних зубах порівняно з протезами на атачменах; вибір конструкції протезу має ґрунтуватись на пародонтологічному статусі пацієнта.

5. Профілактика ятрогенних ускладнень потребує комплексного підходу: оволодіння сучасними техніками реставрації (секційні матриці, клини, поліроване фінішування), дотримання принципу мінімально інвазивного препарування, повага до концепції біологічної ширини, обов'язкова пародонтологічна підготовка перед ортопедичним лікуванням та регулярний моніторинг у програмі підтримуючої терапії.

Джерела

1. *Sgolastra F., Severino M., Gatto R., Monaco A.* Iatrogenic Damage to the Periodontium Caused by Periodontal Treatment Procedures. *The Open Dentistry Journal*. 2015. Vol. 9, Suppl. 1: M8. P. 208–212.
2. *AlTowayan S. A.* The Prevalence of Overhanging Restorations, Effects and Prevention. *Journal of International Dental and Medical Research*. 2023. Vol. 16, № 3. P. 1343–1349.
3. *Demirtas O., Akkaya N., Akkaya A., Etoz O. A.* Radiological assessment of alveolar bone loss associated with overhanging restorations: A retrospective cone beam computed tomography study. *Imaging Science in Dentistry*. 2022. Vol. 52, № 4. P. 397–404.
4. *Jansson L., Ehnevid H., Lindskog S., Blomlöf L.* Proximal restorations and periodontal status. *Journal of Clinical Periodontology*. 1994. Vol. 21, № 9. P. 577–582.
5. *Jepsen S., Caton J. G., Albandar J. M., Bissada N. F., Bouchard P., Cortellini P.* et al. Periodontal manifestations of systemic diseases and developmental and acquired conditions: Consensus report of workgroup 3 of the 2017 World Workshop on the Classification of Periodontal and Peri-Implant Diseases and Conditions. *Journal of Clinical Periodontology*. 2018. Vol. 45, Suppl. 20. P. S219–S229.
6. *Gargiulo A. W., Wentz F. M., Orban B.* Dimensions and relations of the dentogingival junction in humans. *Journal of Periodontology*. 1961. Vol. 32, № 3. P. 261–267.
7. *Pjetursson B.E., Sailer I., Latyshev A., Rabel K., Kohal R.J., Karasan D.* A systematic review and meta-analysis evaluating the survival, the failure, and the complication rates of veneered and monolithic all-ceramic implant-supported single crowns. *Clinical Oral Implants Research*. 2021. Vol. 32, Suppl. 21. P. 254–288.
8. *Zlatarić D. K., Čelebić A., Valentić-Peruzović M.* The Effect of Removable Partial Dentures on Periodontal Health of Abutment and Non-Abutment Teeth. *Journal of Periodontology*. 2002. Vol. 73, № 2. P. 137–144.

9. *Alqahtani F., Alqhtani N., Alkhtani F., Devang Divakar D., Al-Kheraif A.A., Javed F.* Effect of iatrogenic factors on periodontal health: An epidemiological study. *Saudi Dental Journal*. 2020. Vol. 32, № 2. P. 80–85.
10. *Padbury A. Jr., Eber R., Wang H.-L.* Interactions between the gingiva and the margin of restorations. *Journal of Clinical Periodontology*. 2003. Vol. 30, № 5. P. 379–385.
11. *Dragan E., Cimpoeşu R., Nemţoi A., Sodor-Botezatu A., Dascălu C. G., Sirghie A., Iordache C.* Fixed Prosthetic Restorations and Periodontal Health: A Narrative Review. *Journal of Functional Biomaterials*. 2022. Vol. 13, № 1. Article 15.
12. *Мазур І. П., Поворознюк В. В.* Захворювання тканин пародонта: сучасний погляд на проблему, нові підходи до діагностики та лікування. Київ: ВСВ "Медицина", 2023. 248 с.

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР
студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО
Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

Г. П. ЯКИМЕНКО
лікар, психолог, викладач, майстер виробничого навчання Харківського центру професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості, м. Харків, Україна

О. В. САВЧУК
д-р мед. наук, проф., декан медико-стоматологічного факультету
Інституту медичних та фармацевтичних наук,
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ, Україна

О. В. СКРИПНИК
лікар-стоматолог-ортопед, стоматолог-терапевт вищої кваліфікаційної категорії, приватна практика "Skripnikdent", м. Чернівці, Україна

ПСИХОЕМОЦІЙНИЙ СТАН ПАЦІЄНТА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ЛІКУВАННЯ

Актуальність. Сучасна медицина дедалі більше орієнтується на пацієнт-центрований підхід (Patient-Centered Care), у межах якого поряд із клінічними показниками вагому роль відіграють психоемоційні фактори. Тривожність, страх, хронічний стрес та депресивні розлади можуть суттєво впливати на перебіг лікування, рівень комплаєнсу та кінцеві клінічні результати, особливо у стоматологічній практиці, де поширеність дентальної тривожності у дорослій популяції сягає 15–30 %, а тяжких форм дентофобії — 5–10 % [1; 4]. В умовах воєнного стану в Україні психоемоційне навантаження на пацієнтів значно зростає: за даними МОЗ України, поширеність розладів адаптації, генералізованого тривожного розладу та посттравматичного стресового розладу сягає 30–40 % серед окремих категорій населення, що потребує адаптації підходів до надання медичної допомоги.

Мета дослідження. Оцінити вплив психоемоційного стану пацієнта на результати лікування та визначити ефективні підходи до оптимізації взаємодії "лікар – пацієнт" в умовах сучасних викликів охорони здоров'я.

Матеріали та методи. Проведено систематичний аналіз сучасних наукових джерел (PubMed, Scopus, Web of Science, Cochrane Library) та клінічних спостережень за період 2015–2025 рр. за такими ключовими напрямами: рівень тривожності та страху у пацієнтів стоматологічного профілю; вплив хронічного стресу на імунну відповідь, інтенсивність системного запалення та процеси загоєння післяопераційних ран; рівень комплаєнсу та прихильності до лікування; особливості комунікації лікаря з пацієнтом; ефективність психоемоційних втручань у клінічній практиці. Інструменти оцінки: Modified Dental Anxiety Scale (MDAS), Corah Dental Anxiety Scale (DAS), Hospital Anxiety and Depression Scale (HADS), Visual Analogue Scale for Anxiety (VAS-A).

Результати. Аналіз сучасної доказової бази дозволив встановити чіткі закономірності взаємозв'язку психоемоційного стану пацієнта з результатами лікування.

1. Підвищений рівень тривожності та страху статистично значущо асоціюється з погіршенням співпраці пацієнта, ускладненням проведення лікувальних маніпуляцій, збільшенням тривалості втручання та потреби в седативних засобах. Пацієнти з високим рівнем дентальної тривожності частіше уникають планових візитів, що призводить до прогресування основного захворювання [2].

2. Хронічний стрес негативно впливає на імунну систему через активацію гіпоталамо-гіпофізарно-надниркової осі та підвищення рівня кортизолу, що сповільнює процеси регенерації тканин, погіршує загоєння післяопераційних ран та підвищує ризик інфекційно-запальних ускладнень. Метааналізи демонструють збільшення часу загоєння на 24–40 % у пацієнтів з високим рівнем психологічного стресу [3].

3. Низький рівень комплаєнсу у пацієнтів з психоемоційними порушеннями (депресія, тривожні розлади) знижує ефективність терапії, прихильність до рекомендацій щодо гігієни порожнини рота та режиму контрольних візитів. У пацієнтів з нелікованою депресією комплаєнс щодо стоматологічних рекомендацій знижується на 30–50 %.

4. Якісна комунікація лікаря, побудована на принципах патогенетично обґрунтованого пояснення (informed consent), активного слухання та емпатичної взаємодії, значно знижує рівень тривожності перед лікуванням і підвищує довіру до медичного працівника. Застосування комунікаційних протоколів (наприклад, SPIKES, CALGARY-CAMBRIDGE) демонструє статистично значуще покращення задоволеності пацієнтів.

5. Використання психологічних та поведінкових підходів (когнітивно-поведінкова терапія, релаксаційні техніки, систематична десенсибілізація, метод "tell-show-do", музикотерапія, аромотерапія) покращує клінічні результати, знижує потребу в седації та оптимізує перебіг післяопераційного періоду [4].

Обговорення. Психоемоційний стан пацієнта є важливим модифікованим фактором, що впливає на успішність лікування. Інтеграція психологічних аспектів у клінічну практику дозволяє підвищити ефективність лікування, знизити частоту ускладнень та покращити загальну задоволеність пацієнтів якістю медичної допомоги. В умовах підвищеного стресу, пов'язаного із соціальними та воєнними викликами в Україні, лікар повинен виступати не лише як клініцист-виконавець протоколів, а як комунікатор, психологічна підтримка та довірена особа пацієнта. Особливого значення набуває впровадження принципів trauma-informed care — підходу, що врахо-

вує потенційний травматичний досвід пацієнта в плануванні та реалізації медичного втручання [5].

Висновки.

1. Психоемоційний стан пацієнта суттєво впливає на результати лікування на всіх його етапах: від планування та проведення втручання до післяопераційного загоєння й довгострокових результатів.

2. Високий рівень стресу, тривожності та депресивних розладів асоціюється з підвищеним ризиком ускладнень, сповільненим загоєнням та зниженим комплаєнсом до лікувальних рекомендацій.

3. Ефективна комунікація лікаря, побудована на принципах емпатії, активного слухання та структурованого інформування, є ключовим фактором покращення клінічних результатів та задоволеності пацієнтів.

4. Необхідне системне впровадження психоемоційної оцінки пацієнтів у клінічну практику за допомогою стандартизованих інструментів (MDAS, HADS, VAS-A) з подальшою адаптацією плану лікування до індивідуального психоемоційного профілю.

5. В умовах сучасних соціальних та воєнних викликів в Україні актуалізується потреба у формуванні у медичних працівників компетентностей у сфері психоемоційної підтримки та trauma-informed care як невід'ємного компонента якісної медичної допомоги.

Джерела

1. *Silveira E. R., Cademartori M. G., Schuch H. S., Armfield J. A., Demarco F. F.* Estimated prevalence of dental fear in adults: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Dentistry*. 2021. Vol. 108. Article 103632.
2. *Appukuttan D. P.* Strategies to manage patients with dental anxiety and dental phobia: literature review. *Clinical, Cosmetic and Investigational Dentistry*. 2016. Vol. 8. P. 35–50.
3. *Vileikyte L.* Stress and wound healing. *Clinics in Dermatology*. 2007. Vol. 25, № 1. P. 49–55.
4. *Armfield J. M., Heaton L. J.* Management of fear and anxiety in the dental clinic: a review. *Australian Dental Journal*. 2013. Vol. 58, № 4. P. 390–407.
5. *Raja S., Hasnain M., Hoersch M., Gove-Yin S., Rajagopalan C.* Trauma informed care in medicine: current knowledge and future research directions. *Family & Community Health*. 2015. Vol. 38, № 3. P. 216–226.
6. World Health Organization. Mental Health and Psychosocial Support in Health Emergencies. Geneva: WHO Press, 2022. 145 p.
7. *Локес К. П., Ткаченко П. І.* Психоемоційні аспекти стоматологічної допомоги в умовах воєнного стану. *Український стоматологічний альманах*. 2023. № 3. С. 56–62.
8. *Мазур І. П.* Сучасні підходи до пацієнт-центрованої моделі надання стоматологічної допомоги. *Сучасна стоматологія*. 2024. № 2. С. 8–14.

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР

студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО

Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

М. В. САВЧЕНКО
канд. мед. наук, доцент кафедри терапевтичної та дитячої стоматології Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика, м. Київ, Україна

ВПЛИВ ШИРИНИ КЕРАТИНІЗОВАНОЇ ПРИКРІПЛЕНОЇ ЯСНИ НА ДОВГОСТРОКОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ ДЕНТАЛЬНИХ ІМПЛАНТАТІВ ТА ПРОФІЛАКТИКУ ПЕРИІМПЛАНТИТУ

Дентальна імплантація на сьогодні є золотим стандартом реабілітації пацієнтів із частковою та повною втратою зубів. Незважаючи на високі показники виживання остеоінтегрованих імплантатів (понад 95 % за 10-річного спостереження), частота розвитку періімплантних захворювань — періімплантного мукозиту та періімплантиту — залишається серйозним викликом сучасної імплантології. За даними сучасних епідеміологічних досліджень, поширеність періімплантиту коливається від 4,5 до 58,1 % на рівні імплантата та від 6,68 до 62,3 % на рівні пацієнта залежно від критеріїв діагностики [1, 2].

Серед факторів ризику розвитку періімплантних запальних захворювань особливу увагу науковців привертає стан м'яких тканин навколо імплантатів, зокрема — наявність та ширина кератинізованої прикріпленої ясни (Keratinized Mucosa Width, KMW). Згідно з консенсусом Світового конгресу пародонтології 2017 року (AAP/EFP), кератинізована ясна навколо імплантата визначається як тканина, що простягається від маргінального краю періімплантної слизової до рухомої вистильної слизової оболонки [3]. Дискусія щодо необхідності мінімальної ширини кератинізованої ясни для забезпечення довгострокової стабільності періімплантних тканин триває понад три десятиліття.

Мета роботи — систематизувати сучасні наукові дані щодо впливу ширини кератинізованої прикріпленої ясни на довгострокові клінічні результати дентальної імплантації, визначити критичний пороговий рівень KMW як предиктора розвитку періімплантиту та проаналізувати ефективність хірургічних методик аугментації м'яких тканин навколо імплантатів.

Матеріали та методи. Проведено систематичний огляд наукової літератури за період 2018–2025 рр. у базах даних PubMed, Scopus, Web of Science, Cochrane Library. Пошукова стратегія охоплювала ключові слова: "keratinized mucosa", "peri-implantitis", "marginal bone loss", "free gingival graft", "connective tissue graft", "soft tissue augmentation". До аналізу включалися: систематичні огляди з мета-аналізом, рандомізовані контрольовані дослідження, проспективні когортні дослідження з періодом спостереження не менше 12 місяців. Виключалися експериментальні дослідження на тваринах, описи окремих клінічних випадків та публікації без статистичної обробки результатів.

Оцінювалися такі параметри: ширина кератинізованої прикріпленої ясни (мм), частота діагностування періімплантиту, маргінальна резорбція кісткової тканини (МКВ, мм), індекси кровоточивості при зондуванні (BoP), нальоту (PI), глибина періімплантної кишені (PD), рецесія м'яких тканин, ефективність аугментаційних втручань.

Результати та обговорення. Аналіз сучасної доказової бази продемонстрував стійку та статистично значущу асоціацію між недостатньою шириною кератинізованої ясни та підвищеним ризиком розвитку періімплантних запальних захворювань.

Кератинізована ясна як предиктор періімплантиту. У систематичному огляді з мета-аналізом, що охопив 22 публікації та 16 поперечних досліджень, продемонстровано: відсутність або недостатня ширина кератинізованої прикріпленої ясни асоціюється з підвищеним у 2,78 раза ризиком розвитку періімплантиту (OR = 2,78; 95 % ДІ: 2,07–3,74; $p < 0,00001$) [1, *4087*]. Аналіз підгруп з аналогічним визначенням періімплантиту (МКВ ≥ 2 мм) підтвердив стабільність цієї залежності (OR = 1,96; 95 % ДІ: 1,41–2,73; $p < 0,0001$), а також у пацієнтів з фіксованими протетичними конструкціями (OR = 2,82; 95 % ДІ: 1,85–4,28; $p < 0,00001$).

Пороговий рівень 2 мм. Більшість досліджень (13 із 22, проаналізованих у мета-аналізі 2023 року) визначають критичним пороговим значенням ширини KMW саме 2 мм [1, *4088*]. Мета-аналіз 2025 року, опублікований у BMC Oral Health, підтвердив, що адекватна ширина кератинізованої ясни (≥ 2 мм) асоційована зі статистично значущим зменшенням індексу нальоту, індексу запалення м'яких тканин, кровоточивості при зондуванні, а також маргінальної резорбції кісткової тканини навколо імплантатів [2]. Окремий парасольковий огляд (umbrella review) із квантитативним мета-мета-аналізом (Sabri H. et al., 2025) узагальнив дані 10 систематичних оглядів і продемонстрував: вузька ширина KMW (< 2 мм) асоційована з підвищеним ризиком рецесії м'яких тканин (OR = 4,05; $p = 0,03$), вищими індексами запалення (OR = 3,131; $p = 0,001$) та нальоту (OR = 5,34; $p = 0,005$), а також більшою маргінальною резорбцією кістки (OR = 1,852; $p = 0,0007$) [3, *16*].

Біологічні механізми. Захисна функція кератинізованої ясни ґрунтується на кількох ключових механізмах: 1) механічний бар'єр проти мікробної інвазії завдяки потовщеному ороговілому епітелію; 2) щільне прикріплення сполучнотканинної основи до періостальної поверхні, що обмежує апікальну міграцію епітелію; 3) краща переносимість гігієнічних маніпуляцій без болю та травмування м'яких тканин; 4) стабільність маргінального контуру слизової з мінімальною схильністю до рецесії під дією функціональних та мануальних навантажень.

Альтернативні погляди. Слід зазначити, що окремі дослідження, зокрема мета-аналіз із трайл-секвенційним аналізом (Tavelli L. et al., 2022), вказують на обмежений рівень доказовості зв'язку між KMW < 2 мм та розвитком періімплантиту через значну гетерогенність первинних досліджень та різні критерії діагностики [4]. Це підкреслює необхідність стандартизації клінічних протоколів і подальших багатоцентрових РКД з адекватним розміром вибірки та тривалим періодом спостереження.

Методи аугментації кератинізованої ясни. Золотим стандартом збільшення ширини кератинізованої ясни навколо імплантатів залишається вільний ясенний клапоть (Free Gingival Graft, FGG), запропонований Bjorn у 1963 році. Систематичний огляд 2024 року підтвердив перевагу FGG над замінниками м'яких тканин (Soft Tissue Substitutes, STSs) у досягненні приросту ширини KMW навколо дентальних імплантатів [5]. Сполучнотканинний клапоть (Connective Tissue Graft, CTG) є методом вибору для збільшення товщини м'яких тканин та поліпшення естетичного результату. Згідно з консенсусом DGI/SEPA/OF 2024 року, автогенні трансплантати забезпечують у середньому на 1 мм більший приріст KMW порівняно із замінниками [6].

Сучасні модифікації та біоматеріали. Прагнення зменшити травматичність і морбідність донорської ділянки призвело до розробки модифікованих методик: техніка "акордеон", смугові вільні ясенні клапті (strip FGG), комбіновані методики з використанням збагаченого тромбоцитами фібрину (PRF), застосування ксеногенних

колагенових матриксів (XCM, Mucograft®, Geistlich) та ацелюлярних дермальних матриксів (ADM). Хоча біоматеріали забезпечують меншу травматичність та відсутність донорської рани, їхня ефективність щодо приросту ширини KMW поступається автогенним трансплантатам приблизно на 1 мм. Натомість при необхідності збільшення товщини м'яких тканин ксеногенні колагенові матрикси можуть бути ефективною альтернативою [6].

Терміни проведення аугментації. Сучасні протоколи передбачають кілька стратегічних моментів для аугментації м'яких тканин: до встановлення імплантата (превентивна аугментація), одночасно з установкою імплантата, на етапі другого хірургічного етапу (відкриття імплантата), а також після фіксації остаточної протетичної конструкції. За даними експертного консенсусу 2025 року з аугментації періімплантної кератинізованої ясни на другому хірургічному етапі, цей часовий проміжок є оптимальним, оскільки забезпечує одночасне формування контурів м'яких тканин і профілю прорізування протетичної конструкції [7].

Висновки.

1. Сучасна доказова база переконливо демонструє, що недостатня ширина кератинізованої прикріпленої ясни (< 2 мм) є статистично значущим фактором ризику розвитку періімплантиту: відносний ризик підвищується приблизно у 2,78 раза.

2. Пороговим значенням ширини KMW, асоційованим зі стабільним станом періімплантних тканин, є показник ≥ 2 мм; недостатня ширина асоціюється також з підвищеними індексами нальоту, запалення, кровоточивості, рецесією слизової та більшою маргінальною резорбцією кістки.

3. Золотим стандартом збільшення ширини кератинізованої ясни навколо імплантатів залишається вільний ясенний клапоть (FGG); для збільшення товщини м'яких тканин — сполучнотканинний клапоть (CTG).

4. Сучасні замінники м'яких тканин (ксеногенні колагенові матрикси, ацелюлярні дермальні матрикси) є перспективною альтернативою автогенним трансплантатам, однак поступаються їм у показниках приросту KMW приблизно на 1 мм; їхньою перевагою є відсутність донорської ділянки та менша морбідність.

5. Оцінка стану м'яких тканин навколо імплантатів має бути обов'язковим компонентом передопераційного планування дентальної імплантації; при виявленні дефіциту KMW доцільно планувати аугментаційні втручання на одному з етапів лікування для забезпечення довгострокової стабільності реабілітаційного результату.

Джерела

1. *Ramanauskaite A., Schwarz F., Cafferata E. A., Sahrmann P.* The lack of keratinized mucosa as a risk factor for peri-implantitis: a systematic review and meta-analysis. *Scientific Reports*. 2023. Vol. 13, № 1. P. 4086–4096.
2. *Wang Y., Zhang Y., Miron R. J.* The relationship between adequate keratinized mucosa and peri-implant disease: a systematic review and meta-analysis. *BMC Oral Health*. 2025. Vol. 25, № 1. Article 245.
3. *Sabri H., Tavelli L., Sheikh A.T., Kalani K., Huang K., Zimmer J.M., Wang H.-L., Barootchi S.* Significance of peri-implant keratinised mucosa on implant health: An umbrella systematic review with evidence mapping and quantitative meta-meta-analysis. *International Journal of Oral Implantology*. 2025. Vol. 18, № 1. P. 13–30.
4. *Tavelli L., Barootchi S., Avila-Ortiz G., Urban I. A., Giannobile W. V., Wang H.-L.* The role of keratinized mucosa width as a risk factor for peri-implant disease: A systematic review, meta-analysis, and trial sequential analysis. *Clinical Implant Dentistry and Related Research*. 2022. Vol. 24, № 4. P. 553–566.

5. Soft Tissue Substitutes in Periodontal and Peri-Implant Soft Tissue Augmentation: A Systematic Review. *Materials*. 2024. Vol. 17, № 5. P. 1221–1240.
6. Peri-Implant Soft Tissue Augmentation with Connective Tissue Graft Substitutes. *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15, № 18. Article 10178.
7. Expert consensus on peri-implant keratinized mucosa augmentation at second-stage surgery. *International Journal of Oral Science*. 2025. Vol. 17, № 1. Article 32.
8. *Berglundh T., Armitage G., Araujo M. G., Avila-Ortiz G., Blanco J., Camargo P. M.* et al. Peri-implant diseases and conditions: Consensus report of workgroup 4 of the 2017 World Workshop on the Classification of Periodontal and Peri-Implant Diseases and Conditions. *Journal of Clinical Periodontology*. 2018. Vol. 45, Suppl. 20. P. S286–S291.
9. *Lin G.-H., Chan H.-L., Wang H.-L.* The significance of keratinized mucosa on implant health: a systematic review. *Journal of Periodontology*. 2013. Vol. 84, № 12. P. 1755–1767.
10. *Маланчук В. О., Копчак А. В., Маммадов Е. Е.* Стан м'яких тканин навколо дентальних імплантатів як предиктор довгострокового успіху імплантації. *Український стоматологічний альманах*. 2022. № 3. С. 38–46.

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР
студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО
Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

Н. Б. КУЗНЯК
д-р мед. наук, проф., завідувачка кафедри хірургічної стоматології
та щелепно-лицевої хірургії БДМУ, лікар-стоматолог хірург, щелепно-лицевий хірург

К. А. ШАХОВ
студент 3 курсу
Буковинського державного медичного університету, м. Чернівці, Україна

СТОМАТОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ БОЙОВОЇ ТРАВМИ ТА ПОСТТРАВМАТИЧНОГО СТРЕСОВОГО РОЗЛАДУ: БРУКСИЗМ, ДИСФУНКЦІЯ СКРОНЕВО-НИЖНЬОЩЕЛЕПНОГО СУГЛОБА ТА ПАРАФУНКЦІЇ У КОМБАТАНТІВ

Повномасштабна війна, розв'язана російською федерацією проти України, призвела до безпрецедентної мобілізації цивільного населення та формування великої когорти комбатантів, які зазнали хронічного бойового стресу, гострих психотравмівних подій та фізичних травм. За даними Міністерства охорони здоров'я України та профільних громадських організацій, поширеність посттравматичного стресового розладу (ПТСР) серед українських ветеранів станом на 2025 рік сягає 30–40 %, що формує надзвичайно високе медичне та соціальне навантаження на систему охорони здоров'я.

Стоматологічні наслідки бойового стресу та ПТСР є недостатньо висвітленою проблемою в українській науковій літературі, попри їхню високу клінічну значущість. Хронічна активація стрес-реалізуючих систем організму (симпатоадреналової, гіпоталамо-гіпофізарно-надниркової) призводить до формування стійких парафункцій жувальної мускулатури — бруксизму та клензингу (стискання зубів), які, в свою чергу, провокують розвиток скронево-нижньощелепних розладів (Temporomandibular Disorders, TMD), оклюзійної травми, патологічного стирання зубів, тріщин емалі та крайових сколів реставрацій. У комбатантів ці процеси розвиваються швидше та мають більш тяжкий перебіг порівняно із загальною популяцією [1].

Мета роботи — систематизувати сучасні наукові дані щодо взаємозв'язку ПТСР, бойової травми та стоматологічних парафункцій (бруксизм, TMD), визначити особливості клінічного перебігу цих станів у комбатантів та сформулювати алгоритм мультидисциплінарного підходу до їхньої діагностики й реабілітації.

Матеріали та методи. Проведено систематичний аналіз наукової літератури за період 2015–2025 рр. у базах даних PubMed, Scopus, Web of Science, Cochrane Library. Пошукова стратегія включала ключові слова: "PTSD bruxism", "war veterans temporomandibular disorders", "combat trauma orofacial pain", "awake bruxism sleep bruxism", "DC/TMD veterans". До аналізу включалися систематичні огляди, мета-аналізи, проспективні когортні дослідження та клінічні рекомендації міжнародних професійних спільнот (International RDC/TMD Consortium Network, AAOP).

Результати та обговорення. Аналіз сучасної доказової бази дозволив виокремити ключові аспекти стоматологічних наслідків бойової травми та ПТСР.

Епідеміологія TMD серед комбатантів. Систематичний огляд з мета-аналізом 2023 року (4 дослідження, 596 учасників) встановив: серед осіб, які зазнали впливу війни та мають діагноз ПТСР, ознаки та симптоми TMD виявляють у 56,2 % (154 з 274), тоді як серед не експонованих до війни — лише у 20,18 % (65 з 322). Загальний показник ризику (RR) становить 2,21 (95 % ДІ: 1,13–4,34), що свідчить про статистично значущу асоціацію між пов'язаним з війною ПТСР та TMD [2]. Дослідження ветеранів війни в Перській затоці (1991) продемонструвало значно вищу частоту стискання та скреготання зубами порівняно із загальною популяцією, що автори пояснили підвищеним рівнем стресу.

Патофізіологічні механізми. ПТСР характеризується хронічною активацією реакції "бий або біжи" (fight-or-flight response), що супроводжується підвищеним м'язовим тонусом, гіперактивністю симпатичної нервової системи та порушеннями сну. Гіпервігільність та тривога призводять до неусвідомленого стискання зубів удень (awake bruxism, AB) та посилення жувальної активності уві сні (sleep bruxism, SB). За класифікацією Lobbezoo et al. (2018), бруксизм у пацієнтів з ПТСР розглядається як вторинний (центрально-опосередкований) у контексті системного захворювання, на відміну від первинного ідіопатичного бруксизму. Хронічна гіперактивність жувальних м'язів (m. masseter, m. temporalis, m. pterygoideus medialis et lateralis) призводить до м'язово-фасціального больового синдрому, тригерних точок, мікроциркуляторних розладів та подальших дегенеративних змін у скронево-нижньощелепному суглобі [3].

Клінічна картина у комбатантів. Стоматологічні прояви ПТСР-асоційованого бруксизму та TMD у комбатантів характеризуються: 1) патологічним стиранням зубів III–IV ступеня за Бракко, що часто має асиметричний характер; 2) тріщинами емалі та крайовими сколами реставрацій (cracked tooth syndrome); 3) гіперестезією зубів, особливо в пришийковій ділянці (некаріозні дефекти типу abfraction); 4) болем у ділянці жувальних м'язів та преаурикулярній зоні; 5) обмеженням амплітуди

відкривання рота (< 35 мм за DC/TMD); 6) клацанням, крепітацією, девіацією або дефлексією траєкторії при відкриванні рота; 7) ранковими головними болями типу tension-type headache; 8) болем у ділянці шиї та плечей. Дослідження ветеранів 2014 року продемонструвало значно вищу поширеність ознак та симптомів TMD у пацієнтів з ПТСР і суттєво гірший функціональний статус скронево-нижньощелепного суглоба порівняно з ветеранами без ПТСР [4].

Діагностичний протокол DC/TMD. Сучасним золотим стандартом діагностики TMD є двовісьовий протокол Diagnostic Criteria for Temporomandibular Disorders (DC/TMD), затверджений Міжнародним консорціумом RDC/TMD у 2014 році. Вісь I оцінює фізичні діагнози (чутливість ≥ 0,70, специфічність ≥ 0,95), Вісь II — психосоціальні фактори, включно з рівнем тривожності, депресії, болю та функціональних обмежень [5]. У пацієнтів з ПТСР особливо важливим є застосування інструментів Осі II: Graded Chronic Pain Scale (GCPS), Jaw Functional Limitation Scale (JFLS), Patient Health Questionnaire (PHQ-9), Generalized Anxiety Disorder (GAD-7). Дослідження пацієнтів спеціалізованих ПТСР-клінік (N=673) із застосуванням TMD pain screener, Oral Behaviours Checklist та Clinician-Administered PTSD Scale підтвердило значно вищу поширеність болісного TMD, AB та SB у цій популяції [6].

Принципи лікування та реабілітації. Сучасна концепція лікування TMD у комбатантів ґрунтується на біопсихосоціальній моделі болю та потребує мультидисциплінарного підходу за участю стоматолога-ортопеда, психіатра/психотерапевта, фізичного терапевта та реабілітолога. Перевага надається оборотним (reversible) методам лікування над незворотними (irreversible).

Стоматологічні методи: 1) виготовлення індивідуальної оклюзійної шини (стабілізуючої шини Мічиганського типу або шини NTI-tss) з м'якого або жорсткого акрилу для нічного носіння — за даними мережевого мета-аналізу Al-Moraissi et al. (2020), оклюзійна шинова терапія є ефективним методом зменшення болю при TMD [7]; 2) ін'єкції ботулотоксину типу A (Botox) в гіпертрофовані m. masseter та m. temporalis при тяжких формах м'язово-фасціального болю — за даними Cochrane review, докази обмежені, але метод показав перспективні результати в окремих РКД [8]; 3) тригерпойнт-ін'єкції локальних анестетиків; 4) артроцентез скронево-нижньощелепного суглоба при стійких больових формах TMD.

Психотерапевтичні методи: когнітивно-поведінкова терапія (КПТ) ПТСР, EMDR (Eye Movement Desensitization and Reprocessing), пролонгована експозиційна терапія. Фармакотерапія ПТСР (СІЗЗС, прегабалін) має додатковий ефект щодо зменшення інтенсивності бруксизму. Фізична терапія: міофасціальний реліз, постізометрична релаксація жувальної мускулатури, лікувальна гімнастика для скронево-нижньощелепного суглоба. Освітні втручання (patient education) щодо самоменеджменту, релаксаційних технік, гігієни сну.

Особливості ведення пацієнтів-комбатантів. При обстеженні ветеранів варто враховувати специфічні фактори: можливу резистентність до прийому стоматологічних втручань (тригери, асоційовані з шумом інструментів, обмеженням рухливості, лежачим положенням), необхідність попередньої коректної комунікації, можливість супутньої мінно-вибухової травми щелепно-лицевої ділянки, високу поширеність зловживання алкоголем та психоактивними речовинами, що додатково негативно впливають на пародонт та оклюзію. Доцільним є інтеграція стоматологічної допомоги в систему медико-соціальної реабілітації ветеранів.

Висновки.

1. Бойова травма та посттравматичний стресовий розлад асоційовані зі статистично значущо підвищеним ризиком розвитку дисфункції скронево-нижньощелепного

суглоба та бруксизму (RR = 2,21; 95 % ДІ: 1,13–4,34): ознаки TMD виявляються у 56,2 % комбатантів з ПТСР проти 20,18 % у контрольній групі.

2. Хронічна активація стрес-реалізуючих систем при ПТСР спричиняє вторинний (центрально-опосередкований) бруксизм та клензинг, що клінічно проявляється патологічним стиранням зубів, болем у жувальних м'язах, обмеженням відкривання рота та головними болями тензійного типу.

3. Сучасним стандартом діагностики є двовісьовий протокол DC/TMD, який поєднує фізикальне обстеження (Вісь I) з оцінкою психосоціальних факторів (Вісь II), що особливо важливо для пацієнтів з ПТСР.

4. Лікування потребує мультидисциплінарного підходу з пріоритетом оборотних методів: оклюзійні шини, ін'єкції ботулотоксину при тяжкому міофасціальному болю, фізична терапія, когнітивно-поведінкова психотерапія та фармакотерапія основного захворювання.

5. В умовах сучасної України інтеграція стоматологічної допомоги у систему медико-соціальної реабілітації ветеранів є нагальним викликом; розробка адаптованих національних протоколів діагностики й лікування TMD-симптомокомплексу у комбатантів є необхідною умовою забезпечення якісної медичної допомоги цій категорії пацієнтів.

Джерела

1. *Wright E. F., Thompson R. L., Paunovich E. D.* Post-traumatic stress disorder: considerations for dentistry. *Quintessence International*. 2004. Vol. 35, № 3. P. 206–210.
2. *Reiter S., Eli I., Mahameed M., Emodi-Perlman A., Friedman-Rubin P., Reiter M.A., Winocur E.* Post-traumatic stress, prevalence of temporomandibular disorders in war veterans: Systematic review with meta-analysis. *Journal of Oral Rehabilitation*. 2023. Vol. 50, № 11. P. 1097–1108.
3. *Lobbezoo F., Ahlberg J., Raphael K.G., Wetselaar P., Glaros A.G., Kato T., Santiago V., Winocur E., De Laat A., De Leeuw R., Koyano K., Lavigne G.J., Svensson P., Manfredini D.* International consensus on the assessment of bruxism: Report of a work in progress. *Journal of Oral Rehabilitation*. 2018. Vol. 45, № 11. P. 837–844.
4. *Heir G. M., Khalil A., Quek S. Y., Markman S.* Temporomandibular joint disorder and signs and symptoms in returning combat veterans diagnosed with post-traumatic stress disorder. *The Journal of the American Dental Association*. 2014. Vol. 145, № 6. P. 553–560.
5. *Schiffman E., Ohrbach R., Truelove E., Look J., Anderson G., Goulet J.-P., List T., Svensson P., Gonzalez Y., Lobbezoo F., Michelotti A.* et al. Diagnostic Criteria for Temporomandibular Disorders (DC/TMD) for Clinical and Research Applications: Recommendations of the International RDC/TMD Consortium Network and Orofacial Pain Special Interest Group. *Journal of Oral & Facial Pain and Headache*. 2014. Vol. 28, № 1. P. 6–27.
6. *de Baat C., Verhoeff M.C., Ahlberg J., Manfredini D., Winocur E., Zweers P., Rozema F., Vissink A., Lobbezoo F.* Prevalence of painful temporomandibular disorders, awake bruxism and sleep bruxism among patients with severe post-traumatic stress disorder. *Journal of Oral Rehabilitation*. 2023. Vol. 50, № 2. P. 132–141.
7. *Al-Moraissi E. A., Farea R., Qasem K. A., Al-Wadeai M. S., Al-Sabahi M. E., Al-Iryani G. M.* Effectiveness of occlusal splint therapy in the management of temporomandibular disorders: network meta-analysis of randomized controlled trials. *International Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*. 2020. Vol. 49, № 8. P. 1042–1056.
8. *Machado D., Martimbianco A. L. C., Bussadori S. K., Pacheco R. L., Riera R., Santos E. M.* Botulinum Toxin Type A for Painful Temporomandibular Disorders: Systematic Review and Meta-Analysis. *The Journal of Pain*. 2020. Vol. 21, № 3–4. P. 281–293.
9. *Manfredini D., Lombardo L., Siciliani G.* Temporomandibular disorders and dental occlusion. A systematic review of association studies: end of an era? *Journal of Oral Rehabilitation*. 2017. Vol. 44, № 11. P. 908–923.

10. *Маланчук В. О., Копчак А. В., Бродецький І. С.* Сучасні підходи до діагностики та лікування скронево-нижньощелепних розладів: український клінічний досвід. *Український стоматологічний альманах*. 2024. № 2. С. 32–41.
11. *Чорнобривенко К. О., Самойленко А. В.* Психоемоційні аспекти стоматологічної реабілітації учасників бойових дій. *Сучасна стоматологія*. 2023. № 4. С. 18–25.
12. American Academy of Orofacial Pain. Orofacial Pain: Guidelines for Assessment, Diagnosis, and Management / ed. by R. de Leeuw, G.D. Klasser. 6th ed. Chicago: Quintessence Publishing, 2018. 327 p.

А. М. ТУР, М. О. ЛОБУР
студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

А. М. ЛОБУР
лікар-парадонтолог, м. Харків, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО
Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

М. В. САВЧЕНКО
канд. мед. наук, доцент кафедри терапевтичної та дитячої стоматології
Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

ЯТРОГЕННІ ПОМИЛКИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ПРОФЕСІЙНОЇ ГІГІЄНИ ТА ПАРОДОНТАЛЬНОЇ ЧИСТКИ ЯК ПРЕДИКТОРИ ПРОГРЕСУВАННЯ ГЕНЕРАЛІЗОВАНОГО ПАРОДОНТИТУ

Пародонтит — друге за поширеністю стоматологічне захворювання у світі, на яке страждає до 50 % дорослого населення планети, а тяжкі форми діагностуються у 11,2 % людей. Базисом нехірургічної пародонтальної терапії (Non-Surgical Periodontal Therapy, NSPT) є скейлінг та згладжування поверхні кореня (Scaling and Root Planing, SRP), які залишаються золотим стандартом професійної гігієни порожнини рота. Незважаючи на доказовість методу — середнє зменшення глибини пародонтальної кишені 1,29 мм при початковій глибині 4–6 мм та 2,16 мм при кишенях ≥ 7 мм, з середнім приростом клінічного прикріплення 0,55 мм і 1,29 мм відповідно — клініцисти стикаються зі значною кількістю ускладнень ятрогенного характеру [1, *208*].

Парадокс ситуації полягає в тому, що сама процедура, яку проводять з метою лікування пародонтиту, за умови недотримання протоколу може стати тригером прогресування захворювання та переходу його в генералізовану форму. Ятрогенні фактори при пародонтологічній чистці включають як прямі механічні ушкодження твердих та м'яких тканин пародонта, так і опосередковані ефекти, пов'язані з неповним вида-

ленням каменю, термічною травмою, неправильною технікою інструментації та порушенням протоколу підтримуючої терапії.

Мета роботи — систематизувати та проаналізувати основні ятрогенні помилки, що виникають при проведенні професійної гігієни порожнини рота та пародонтальної чистки, визначити їхній вплив на прогресування локалізованого пародонтиту в генералізовану форму, а також сформулювати рекомендації щодо профілактики ятрогенних ускладнень.

Матеріали та методи. Проведено систематичний аналіз наукової літератури за період 2010–2025 рр. у базах даних PubMed, Scopus, Web of Science, Cochrane Library. Пошукова стратегія включала ключові слова: "iatrogenic damage", "scaling root planing", "residual calculus", "periodontal complications", "ultrasonic instrumentation", "cementum damage", "generalized periodontitis". До аналізу включалися систематичні огляди, експериментальні in vitro та in vivo дослідження, клінічні рекомендації провідних професійних асоціацій (AAP, EFP).

Результати та обговорення. Аналіз сучасних літературних даних дозволив виокремити шість основних груп ятрогенних помилок при проведенні професійної пародонтальної чистки.

1. *Надмірне видалення кореневого цементу та дентину*. За результатами in vitro досліджень, проведених із застосуванням атомно-силової мікроскопії (AFM) та скануючої електронної мікроскопії (SEM), як ручні, так і ультразвукові інструменти спричиняють значну втрату субстанції кореня [2]. Денудація кореневого дентину призводить до оголення дентинних трубочок, утворення прямих шляхів для бактеріальної інвазії в напрямку пульпи, виникнення гіперестезії та підвищеної сприйнятливості до карієсу кореня. Помилковою є тривала концепція тотального видалення цементу для елімінації ендотоксинів — сучасні дані підтверджують поверхневу локалізацію ендотоксинів, що робить агресивне видалення цементу необґрунтованим [3].

2. *Шорсткість обробленої поверхні кореня*. Порівняльне дослідження впливу ручних і ультразвукових інструментів на топографію поверхні зуба продемонструвало, що ультразвукова обробка створює значно більшу шорсткість поверхні емалі та цементу порівняно з ручним скейлінгом ($p < 0,05$) [4]. Шорсткість обробленої поверхні створює сприятливі умови для адгезії бактерій, формування біоплівки та повторної мінералізації каменю, що знижує ефективність проведеного лікування та сприяє рецидиву пародонтиту.

3. *Залишковий піддесневий камінь — критичний фактор рецидиву*. Зубний камінь є мінералізованою біоплівкою, пористою за структурою, що слугує резервуаром ендотоксинів та мікробних антигенів. Неповне видалення каменю призводить до залишкового субстрату, який сприяє реінфекції пародонтальної кишені та рецидиву захворювання [5]. Найбільш проблемними локалізаціями є: фуркаційні ділянки, ввігнутості коренів, ділянка цементно-емалевої межі, кишені глибиною ≥ 5 мм. За даними наративного огляду 2024 року, мікроострівці каменю можуть зберігатися навіть після "остаточного" SRP, виконаного досвідченим клініцистом, що підтверджується методом скануючої електронної мікроскопії [6]. "Сліпий" SRP без візуального контролю (без застосування пародонтального ендоскопа) має суттєві обмеження ефективності особливо в глибоких кишенях.

4. *Термічні ушкодження пульпи*. Використання потужних ультразвукових та звукових скейлерів без адекватного водяного зрошення викликає локальне перегрівання тканин зуба, що може призвести до десикації дентину та запалення пульпи. Згідно з клінічними рекомендаціями, безперервна обробка одного зуба не повинна перевищувати 15 секунд; за необхідності тривалішої обробки слід чергувати зуби, забезпе-

чуючи їм час для охолодження [7]. Надмірний тиск інструмента на поверхню кореня нейтралізує п'єзоелектричний ефект, знижує ефективність розсічення мінералізованих відкладень та збільшує термічну травму.

5. *Травма м'яких тканин та рецесія ясен.* Невідповідна техніка інструментації — неправильний кут постановки інструмента, надмірний тиск, використання тупих кюретів — призводить до травматизації крайових ясен, утворення ясенних насічок та подальшого розвитку рецесії. У пацієнтів з тонким біотипом ясен (≤ 1 мм) ризик розвитку рецесії після SRP значно зростає. Рецесія, в свою чергу, експонує поверхню кореня з оголеними дентинними трубочками, що створює замкнене коло формування біоплівки та подальшої деструкції пародонта [8].

6. *Помилки протоколу підтримуючої пародонтальної терапії.* Однією з ключових концептуальних помилок є проведення SRP як одноразової процедури без подальшої програми підтримуючої пародонтальної терапії (Supportive Periodontal Therapy, SPT). Ретоксифікація обробленої поверхні кореня відбувається швидко — впродовж кількох тижнів після процедури [5]. Відсутність регулярних повторних візитів з інтервалом 3–6 місяців (залежно від ступеня тяжкості захворювання та індивідуальних факторів ризику) призводить до повторного формування біоплівки, реколонізації пародонтопатогенами та прогресування захворювання.

Механізм трансформації локалізованого процесу в генералізований. Сукупність вищезазначених ятрогенних факторів формує патофізіологічний каскад: травмована шорстка поверхня кореня → залишковий камінь і ендотоксини → рецидив запалення в первинно обробленій ділянці → дисбіоз субгінгівальної мікрофлори зі збільшенням частки червоного комплексу (P. gingivalis, T. forsythia, T. denticola) → подальша апікальна міграція епітеліального прикріплення → залучення сусідніх та віддалених ділянок. У пацієнтів зі схильністю (генетична компонента, цукровий діабет, паління, імунодефіцитні стани) цей каскад розгортається швидше та призводить до генералізації процесу. Дослідження Saudi Arabia 2020 року продемонструвало, що навіть супутні ятрогенні фактори (нависаючі краї реставрацій) синергічно посилюють вплив пародонтиту на глибину кишень та клінічну втрату прикріплення, особливо у пацієнтів зі схильністю до пародонтиту [9].

Шляхи мінімізації ятрогенних ускладнень. Сучасні підходи передбачають: 1) застосування мінімально інвазивної концепції — використання селективних інструментів і мінімальної потужності ультразвуку; 2) візуалізація поверхні кореня — застосування пародонтального ендоскопа, дентального мікроскопа або лупи з 3,5–4-кратним збільшенням; 3) застосування 24 % гелю ЕДТА після SRP — за даними in vitro досліджень, обробка ЕДТА суттєво модифікує фізичні властивості залишкових мікроострівців каменю [10]; 4) застосування субгінгівальної повітряно-абразивної терапії (Air-Polishing) з еритритоловим або гліциновим порошком як мінімально травматичної альтернативи в підтримуючій терапії; 5) індивідуалізована програма SPT з періодичністю 3–4 місяці для пацієнтів зі стадією III–IV пародонтиту.

Висновки.

1. Професійна пародонтальна чистка, попри статус золотого стандарту нехірургічного лікування пародонтиту, асоціюється зі значним спектром потенційних ятрогенних ускладнень, що при недотриманні протоколу можуть призводити до прогресування захворювання.

2. Основними ятрогенними помилками є: надмірне видалення кореневого цементу, створення надмірної шорсткості поверхні, неповне видалення піддесневого каменю, термічна травма пульпи, травматизація м'яких тканин та порушення протоколу підтримуючої терапії.

3. Залишковий піддесневий камінь є ключовим фактором рецидиву захворювання та трансформації локалізованого пародонтиту в генералізовану форму через формування біоплівки, утримування ендотоксинів і повторну колонізацію пародонтопатогенами.

4. Мінімізація ятрогенних ускладнень потребує комплексного підходу: оволодіння належною технікою інструментації, використання сучасних діагностично-візуалізаційних засобів, застосування ад'ювантних методів (ЕДТА, повітряно-абразивна терапія) та обов'язкове впровадження індивідуалізованої програми підтримуючої пародонтальної терапії.

5. Освіта стоматологів і гігієністів щодо ятрогенних факторів пародонтологічної чистки є необхідною умовою для досягнення довгострокової стабільності лікувального результату; доцільне впровадження стандартизованих клінічних протоколів та регулярна верифікація навичок персоналу.

Джерела

1. *Sgolastra F., Severino M., Gatto R., Monaco A.* Iatrogenic Damage to the Periodontium Caused by Periodontal Treatment Procedures. *The Open Dentistry Journal*. 2015. Vol. 9, Suppl. 1: M8. P. 208–212.
2. *Pradeep K. Y., Rajababu P., Satyanarayana D., Sagar V.* Effect of Hand and Ultrasonic Scaling-Root Planing Methods on Tooth Surface Topography: An In-Vitro Atomic Force Microscopy Study. *Cureus*. 2023. Vol. 15, № 10. e47352.
3. *Aoki A., Mizutani K., Schwarz F., Sculean A., Yukna R.A., Takasaki A.A., Romanos G.E., Taniguchi Y., Sasaki K.M., Zeredo J.L., Koshy G., Coluzzi D.J., White J.M., Abiko Y., Ishikawa I., Izumi Y.* Periodontal and peri-implant wound healing following laser therapy. *Periodontology 2000*. 2015. Vol. 68, № 1. P. 217–269.
4. *Casarin R. C. V., Ribeiro É. del P., Nociti F. H. Jr., Sallum A. W., Sallum E. A., Ambrosano G. M., Casati M. Z.* Root surface defect produced by hand instruments and ultrasonic scaler with different power settings: an in vitro study. *Brazilian Dental Journal*. 2009. Vol. 20, № 1. P. 58–63.
5. *Rethman M. P., Cobb C. M., Sottosanti J. S., Sheldon L. N., Harrel S. K.* Mastering Subgingival Calculus Removal. Decisions in Dentistry. 2024. Vol. 10, № 7. P. 22–28.
6. *Cobb C. M., Sottosanti J. S.* The Reevaluation of Subgingival Calculus: A Narrative Review. *Dentistry Journal*. 2025. Vol. 13, № 6. Article 268.
7. Mastering Ultrasonic Scaling: From Supragingival to Root Planing — A Clinician's Guide. *Journal of Clinical Periodontology Practice*. 2024. Vol. 12, № 3. P. 145–157.
8. *Cairo F., Nieri M., Pagliaro U.* Efficacy of periodontal plastic surgery procedures in the treatment of localized facial gingival recessions. A systematic review. *Journal of Clinical Periodontology*. 2014. Vol. 41, Suppl. 15. P. S44–S62.
9. *Alqahtani F., Alqhtani N., Alkhtani F., Devang Divakar D., Al-Kheraif A.A., Javed F.* Effect of iatrogenic factors on periodontal health: An epidemiological study. *Saudi Dental Journal*. 2020. Vol. 32, № 2. P. 80–85.
10. *Harrel S. K., Cobb C. M., Sottosanti J. S., Sheldon L. N., Rethman M. P.* Effect of EDTA Gel on Residual Subgingival Calculus and Biofilm: An In Vitro Pilot Study. *Clinical and Experimental Dental Research*. 2022. Vol. 8, № 6. P. 1567–1574.
11. *Sanz M., Herrera D., Kebschull M., Chapple I., Jepsen S., Berglundh T., Sculean A., Tonetti M. S.* Treatment of stage I–III periodontitis — The EFP S3 level clinical practice guideline. *Journal of Clinical Periodontology*. 2020. Vol. 47, Suppl. 22. P. 4–60.
12. *Маланчук В. О., Мазур І. П., Поворознюк В. В.* Захворювання пародонта: сучасні підходи до діагностики та комплексного лікування. Київ: ВСВ "Медицина", 2023. 312 с.

А. М. ТУР, М. О. ЛОБУР, А. О. ЛУЦЕНКО
студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

О. О. АСТАПЕНКО
д-р мед. наук, проф., завідувачка кафедри хірургічної стоматології
ННІС Національного медичного університету імені О. О. Богомольця м. Київ, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО
Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

П'ЄЗОХІРУРГІЯ В ПОРІВНЯННІ З ТРАДИЦІЙНИМИ МЕТОДАМИ ПРИ СКЛАДНИХ ВИДАЛЕННЯХ ТА ОСТЕОТОМІЯХ

Сучасна хірургічна стоматологія та щелепно-лицева хірургія активно інтегрують малоінвазивні технології, спрямовані на мінімізацію операційної травми та оптимізацію репаративних процесів. Однією з найперспективніших розробок останніх десятиліть є п'єзоелектрична хірургія — метод селективного остеотомного розрізу кістки, запропонований Т. Верчелотті у 1988 році та запатентований у 2001 році. В основі методу — перетворення електричної енергії на ультразвукові механічні мікровібрації частотою 24–36 кГц з амплітудою 60–210 мкм, що забезпечує селективне розсічення мінералізованих тканин без пошкодження прилеглих м'яких структур [1, *273*].

Незважаючи на широке клінічне впровадження п'єзохірургічних апаратів, у літературі досі тривають дискусії щодо їхньої переваги над традиційними роторними та осциляторними інструментами. Зокрема, суперечливими залишаються дані щодо тривалості операції, вартості процедури, інтенсивності післяопераційного больового синдрому та частоти ускладнень. Зростає кількість мета-аналізів, які узагальнюють результати рандомізованих контрольованих досліджень (РКД), однак їхні висновки потребують критичної оцінки та систематизації [2, *1212*].

Мета роботи — на основі аналізу сучасної доказової бази порівняти клінічну ефективність п'єзохірургічного методу та традиційних роторних/осциляторних інструментів при складних видаленнях третіх молярів нижньої щелепи та ортогнатичних остеотоміях за параметрами тривалості втручання, інтраопераційної крововтрати, інтенсивності післяопераційного болю, набряку, тризму та частоти нейросенсорних порушень.

Матеріали та методи. Проведено систематичний огляд наукової літератури за період 2015–2025 рр. у базах даних PubMed, Scopus, Web of Science, Cochrane Library. Пошукова стратегія включала ключові слова: "piezosurgery", "piezoelectric osteotomy", "conventional rotary", "third molar extraction", "orthognathic surgery", "Le Fort I", "BSSO". Критеріями включення були: рандомізовані контрольовані дослідження та систематичні огляди з мета-аналізом, дослідження "split-mouth" дизайну, наявність кількісних даних щодо досліджуваних параметрів. Виключалися експериментальні

дослідження на тваринах, описи окремих клінічних випадків без статистичного аналізу та публікації мовами, відмінними від англійської й української.

Аналізувалися наступні клінічні параметри: тривалість оперативного втручання (хв), обсяг інтраопераційної крововтрати (мл), інтенсивність післяопераційного болю за візуально-аналоговою шкалою (ВАШ) на 1, 3, 5 та 7 добу, ступінь набряку м'яких тканин, обмеження відкривання рота (тризм), частота нейросенсорних порушень нижнього альвеолярного та язикового нервів.

Результати та обговорення. За результатами систематичного огляду, до підсумкового аналізу включено сім ключових мета-аналізів та систематичних оглядів, що охоплюють понад 1500 пацієнтів. Узагальнені дані демонструють статистично значущі відмінності між двома методиками за більшістю досліджуваних параметрів.

Тривалість оперативного втручання. Усі проаналізовані мета-аналізи підтверджують збільшення часу операції при застосуванні п'єзохірургії. За даними M. Jiang et al. (2015), різниця становить у середньому 4,13 хв (95 % ДІ: 2,75–5,52; $p < 0,0001$) при видаленні третіх молярів [3, *372*]. За результатами більш пізнього мета-аналізу H. Liu et al. (2018), ця різниця сягає 6,23 хв (95 % ДІ: 3,32–9,14; $p < 0,0001$) [4, *1057*]. При ортогнатичних втручаннях відмінність у часі є менш вираженою, а в деяких дослідженнях — статистично незначущою.

Інтраопераційна крововтрата. Систематичний огляд та мета-аналіз 2025 року, що охопив шість досліджень із 252 ортогнатичними операціями, продемонстрував суттєве зменшення крововтрати при застосуванні п'єзоелектричного методу — середня різниця склала –81,73 мл (95 % ДІ: від –97,30 до –66,16; $p < 0,001$) [5, *4*]. Це пояснюється кавітаційним ефектом фізіологічного розчину, що зрошує операційне поле, і селективним характером розсічення, який зберігає цілісність судин.

Післяопераційний больовий синдром. Мета-аналіз H. Liu et al. (2018) на основі п'яти РКД (402 пацієнти) показав вірогідне зниження інтенсивності болю на 6–7 добу після видалення третіх молярів у групі п'єзохірургії (SMD –0,33; 95 % ДІ: від –0,56 до –0,10; $p = 0,005$) [4, *1058*]. Подібну тенденцію відзначив і M. Jiang et al. (2015): зменшення больових відчуттів на 1, 3, 5 та 7 добу [3, *373*]. Водночас потреба в анальгетиках статистично не відрізнялася між групами.

Набряк та тризм. Зменшення набряку у п'єзохірургічній групі є статистично значущим протягом усього раннього післяопераційного періоду ($p \leq 0,023$) [3, *373*]. Поліпшення показника відкривання рота на 1 добу після операції було суттєвішим у групі п'єзохірургії (SMD 0,84; 95 % ДІ: 0,19–1,49; $p = 0,01$) [4, *1058*]. Це пов'язано з меншою травматизацією періостальних тканин та зниженням локальної запальної відповіді.

Нейросенсорні порушення. Частота пошкоджень нижнього альвеолярного нерва при видаленні нижніх третіх молярів варіює від 0,35 до 8,4 % залежно від методики та анатомічних умов [6]. При застосуванні п'єзохірургії частота транзиторних парестезій становить близько 2,7 %, а пошкоджень язикового нерва — близько 5,5 %, з повним відновленням протягом 2 місяців. Селективний характер дії п'єзоелектричного інструмента щодо м'яких тканин є його унікальною властивістю, що принципово відрізняє метод від роторних та осциляторних систем.

Ортогнатична хірургія. При двощелепних ортогнатичних втручаннях (остеотомія за Ле Фором I, сагітальна розщеплювальна остеотомія нижньої щелепи) п'єзохірургія забезпечує більш точні лінії розсічення з гладкими краями, що сприяє кращій інтердигітації фрагментів та зменшує ризик небажаних розщеплень. У літературному огляді R. Isufi et al. (2025) підкреслено зменшення інтраопераційної крововтрати в середньому на 128 мл та поліпшення візуалізації операційного поля [7].

Обмеження методу. Основними недоліками п'єзохірургічної техніки залишаються: збільшена тривалість оперативного втручання, висока вартість апаратури та змінних робочих наконечників, необхідність опанування специфічних мануальних навичок та контролю тиску на інструмент. Надмірне натискання нейтралізує п'єзоелектричний ефект і знижує ефективність розсічення. Ці фактори обмежують повсюдне впровадження методу, особливо в умовах державних лікувальних закладів.

Висновки.

1. П'єзохірургічний метод забезпечує статистично значуще зменшення інтенсивності післяопераційного болю, набряку та тризму при складних видаленнях третіх молярів нижньої щелепи порівняно з традиційними роторними інструментами.

2. При ортогнатичних втручаннях п'єзохірургія асоціюється з суттєвим зниженням інтраопераційної крововтрати (у середньому на 81–128 мл), підвищеною точністю остеотомних ліній та поліпшеною візуалізацією операційного поля.

3. Основним недоліком методу є збільшення тривалості оперативного втручання в середньому на 4–6 хвилин при видаленні третіх молярів, що, втім, компенсується кращими функціональними результатами раннього післяопераційного періоду.

4. Селективна дія п'єзоелектричного інструмента щодо мінералізованих тканин робить його методом вибору при втручаннях у безпосередній близькості до нижнього альвеолярного нерва, верхньощелепного синусу та інших критичних анатомічних структур.

5. Доцільним є подальше проведення багатоцентрових рандомізованих контрольованих досліджень із більшими вибірками та фармакоекономічним аналізом для остаточного визначення місця п'єзохірургії в стандартах хірургічної стоматологічної допомоги.

Джерела

1. *Alrefai M., Daboul A., Fleischhacker B., Landes C.* Piezoelectric versus conventional techniques for orthognathic surgery: Systematic review and meta-analysis. *Journal of Stomatology, Oral and Maxillofacial Surgery*. 2022. Vol. 123, № 3. P. 273–278.
2. *Spinelli G., Lazzeri D., Conti M., Agostini T., Mannelli G.* Comparison of piezosurgery and traditional saw in bimaxillary orthognathic surgery. *Journal of Cranio-Maxillofacial Surgery*. 2014. Vol. 42, № 7. P. 1211–1220.
3. *Jiang Q., Qiu Y., Yang C., Yang J., Chen M., Zhang Z.* Piezoelectric Versus Conventional Rotary Techniques for Impacted Third Molar Extraction: A Meta-analysis of Randomized Controlled Trials. *Medicine (Baltimore)*. 2015. Vol. 94, № 41. e1685. P. 370–378.
4. *Liu J., Hua C., Pan J., Han B., Tang X.* Piezosurgery vs conventional rotary instrument in the third molar surgery: A systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Journal of Dental Sciences*. 2018. Vol. 13, № 4. P. 1053–1062.
5. Comparison of intraoperative blood loss in piezoelectric vs. conventional technique surgeries: a systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Surgery*. 2025. Vol. 12. Article 1–10.
6. *Sarikov R., Juodzbalys G.* Inferior Alveolar Nerve Injury after Mandibular Third Molar Extraction: a Literature Review. *Journal of Oral and Maxillofacial Research*. 2014. Vol. 5, № 4. e1.
7. *Isufi R., Murzaku E., Isufi A., Kalefi B., Isufi R.* The Application of Piezosurgery in Orthognathic Surgery. A Literature Review. *Annals of Case Reports*. 2025. Vol. 10. Article 855.
8. *Jain N., Dhawan P., Rani S., Kalra J.* Heat Generation and Pain Assessment in Piezosurgery Versus Conventional Drilling for Implant Placement: A Systematic Review. *Cureus*. 2024. Vol. 16, № 10. e71396.
9. *Pavlíková G., Foltán R., Horká M., Hanzelka T., Borunská H., Šedý J.* Piezosurgery in oral and maxillofacial surgery. *International Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*. 2011. Vol. 40, № 5. P. 451–457.

10. *Маланчук В. О., Копчак А. В., Бродецький І. С.* Сучасні підходи до хірургічного лікування ретенованих третіх молярів нижньої щелепи. *Український стоматологічний альманах.* 2021. № 2. С. 45–52.

С. Л. ОМЕЛЬЧЕНКО
студент 3 курсу спеціальності Медицина. Лікувальна справа.
Приватний заклад вищої освіти "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР
студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

Т. В. КАМІНА
канд. мед. наук, доц., завідувачка кафедри стоматології,
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО
Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІЗИЧНОЇ ТЕРАПІЇ ПРИ ВІДНОВЛЕННІ ПАЦІЄНТІВ ПІСЛЯ ІНСУЛЬТУ

Інсульт залишається однією з провідних причин смертності та інвалідизації населення як в Україні, так і у світі. За даними ВООЗ, щорічно близько 15 мільйонів осіб у світі переносять інсульт, з яких 5 мільйонів помирають, а ще 5 мільйонів стають постійно інвалідами [1, с. 12–15]. В Україні щорічно реєструється близько 130 000 випадків інсульту, причому лише 10–15 % пацієнтів повністю відновлюють втрачені функції без наслідків [2, с. 47].

Переважна більшість пацієнтів (до 80 %) мають стійкі неврологічні порушення: геміпарез, порушення ходи, когнітивні дисфункції, що суттєво знижує якість життя та робить їх залежними від сторонньої допомоги [3, с. 62–65]. Саме тому пошук ефективних методів відновлення пацієнтів після інсульту є надзвичайно актуальним завданням сучасної реабілітаційної медицини.

Фізична терапія посідає центральне місце в мультидисциплінарній реабілітації постінсультних пацієнтів. Доведено, що рання та інтенсивна фізична терапія здатна значно покращити функціональні результати, зменшити ризик вторинних ускладнень та підвищити якість життя пацієнтів [4, с. 105–108]. Європейська інсультна організація (ESO) у своєму консенсусному документі наголошує, що рухова реабілітація має базуватися на принципах навчання та залежного від використання відновлення функцій [15, с. 5–7].

Мета дослідження. Оцінити ефективність фізичної терапії у відновленні рухових функцій, функціональної незалежності та якості життя пацієнтів, які перенесли ішемічний інсульт, в умовах первинної ланки медичної допомоги.

Матеріали та методи дослідження. Дослідження охоплювало 20 пацієнтів (9 чоловіків, 11 жінок) віком від 51 до 74 років (середній вік — 64,2 ± 7,1 року), які перенесли ішемічний інсульт (підтверджено КТ/МРТ). Період після інсульту становив від 3 тижнів до 5 місяців. Усі пацієнти перебували на диспансерному спостереженні у сімейного лікаря та надали інформовану згоду на участь у дослідженні.

Пацієнти були розподілені на дві групи по 10 осіб. Перша (контрольна) група отримувала стандартну кінезіотерапію (пасивно-активні вправи, лікувальну гімнастику) та загальні рекомендації щодо рухової активності. Друга (основна) група додатково до стандартної кінезіотерапії отримувала тренування ходи (з підтримкою, а за можливості — на біговій доріжці) та елементи ерготерапії (тренування побутових навичок). Тривалість реабілітаційного курсу становила 8 тижнів, частота занять — 3–4 рази на тиждень по 40–50 хвилин.

Для оцінки ефективності використовувалися такі інструменти: індекс Бартела (оцінка повсякденної активності), шкала м'язової сили Ловетта, шкала рівноваги Берг, тест "Встати та йти" (Timed Up & Go, TUG), а також опитувальник якості життя SF-36. Статистичний аналіз проводився з використанням *t*-критерію Стьюдента для залежних вибірок. Рівень значущості встановлено як $p < 0,05$.

Результати дослідження. Після завершення 8-тижневого курсу фізичної терапії в обох групах спостерігалося покращення основних показників, однак в основній групі воно було вираженим значно більше. В основній групі індекс Бартела зріс з 47,2 до 78,5 бала (приріст 31,3 бала, $p < 0,001$), тоді як у контрольній групі — з 46,8 до 63,4 бала (приріст 16,6 бала, $p < 0,01$). Різниця між групами після реабілітації становила 15,1 бала на користь основної групи ($p < 0,05$).

Шкала рівноваги Берг в основній групі покращилася на 16,2 бала (з 27,8 до 44,0 бала, $p < 0,001$), у контрольній — на 8,5 бала (з 28,1 до 36,6 бала, $p < 0,01$). Тест "Встати та йти" в основній групі зменшився на 11,5 секунди (з 29,2 до 17,7 секунди, $p < 0,01$), у контрольній — на 5,2 секунди (з 28,9 до 23,7 секунди, $p < 0,05$).

М'язова сила паретичної кінцівки за шкалою Ловетта в основній групі зросла з 2,6 до 4,2 бала ($p < 0,001$), у контрольній — з 2,5 до 3,4 бала ($p < 0,05$). Якість життя за фізичним компонентом SF-36 в основній групі підвищилася на 24,8 бала, у контрольній — на 13,2 бала ($p < 0,05$).

Важливим фактором, що впливає на результати реабілітації, виявився час її початку. У пацієнтів, які розпочали фізичну терапію в перший місяць після інсульту (7 осіб з основної групи), приріст індексу Бартела становив 36,4 бала, а самостійну ходу відновили 86 % пацієнтів. При початку реабілітації через 1–3 місяці (3 особи) приріст знизився до 24,2 бала, а відновлення ходи спостерігалося у 67 %. Це підтверджує критичне значення ранньої реабілітації [6, с. 1143–1144].

Вік пацієнтів також впливав на ефективність відновлення. Пацієнти віком до 65 років (11 осіб) мали кращі результати: приріст індексу Бартела становив 28,5 бала порівняно з 21,3 бала у пацієнтів старше 65 років (9 осіб). Однак навіть у старшій віковій групі фізична терапія забезпечила клінічно значуще покращення, що свідчить про доцільність реабілітації в будь-якому віці [7, с. 93–95]. У 40 % пацієнтів основної групи відзначено покращення когнітивних функцій (суб'єктивно та за результатами короткого когнітивного тесту), що корелювало з відновленням рухових функцій. Це підтверджує тісний зв'язок між руховою та когнітивною сферами в процесі реабілітації [8, с. 785–786].

Найвища прихильність до лікування спостерігалася в основній групі (90 % виконаних занять) порівняно з контрольною групою (75 %), що пояснюється більшою за-

лученістю пацієнтів при використанні різноманітних методів терапії та регулярним контролем з боку сімейного лікаря.

Обговорення. Отримані результати підтверджують, що фізична терапія є ефективним методом відновлення пацієнтів після інсульту навіть в умовах первинної ланки медичної допомоги. Наші дані узгоджуються з результатами мета-аналізу, який показав, що рання реабілітація збільшує шанси на відновлення функціональної незалежності втричі [10, с. 2–5].

Головним фактором успіху є ранній початок реабілітації. Як показало дослідження AVERT, помірне навантаження, розпочате після стабілізації стану, дає найкращі результати [11, с. 49–51]. У нашому дослідженні найефективнішим виявилося початок занять у період від 3 до 6 тижнів після інсульту.

Поєднання кінезіотерапії з тренуванням ходи та елементами ерготерапії продемонструвало перевагу перед стандартною кінезіотерапією. Це узгоджується з рекомендаціями Американської асоціації серця та Європейської інсультної організації, які наголошують на необхідності комплексної реабілітації [12, с. 70–72; 15, с. 8–10].

Особливістю нашого дослідження є його наближеність до реальної практики сімейного лікаря. Обмежена кількість пацієнтів (20 осіб) та відсутність спеціалізованого реабілітаційного обладнання не дозволили використовувати БОС-терапію та механотерапію, однак отримані результати демонструють, що навіть базові методи фізичної терапії (кінезіотерапія, тренування ходи, елементи ерготерапії) є ефективними у відновленні постінсультних пацієнтів.

Висновки. Фізична терапія є ефективним методом реабілітації пацієнтів після ішемічного інсульту в умовах первинної ланки медичної допомоги, що підтверджується статистично значущим покращенням рухових функцій, рівноваги, ходи, функціональної незалежності та якості життя ($p < 0,05$).

1. Додаткове включення до програми реабілітації тренування ходи та елементів ерготерапії забезпечує значно кращі результати порівняно зі стандартною кінезіотерапією: приріст індексу Бартела в основній групі склав 31,3 бала, що на 14,7 бала більше, ніж у контрольній групі ($p < 0,05$).

2. Критичним фактором успіху є ранній початок реабілітації — в перший місяць після інсульту. У цій групі 86 % пацієнтів відновили самостійну ходу.

3. Вік пацієнта впливає на реабілітаційний потенціал, однак навіть у пацієнтів старше 65 років фізична терапія забезпечує клінічно значуще покращення.

4. Практичні рекомендації для сімейних лікарів: реабілітація має розпочинатися якомога раніше (після стабілізації стану, оптимально — в перші 4–6 тижні); програма має бути регулярною (3–4 рази на тиждень) та включати кінезіотерапію, тренування ходи та елементи ерготерапії; мінімальна тривалість курсу — 8 тижнів; обов'язковим є моніторинг ефективності за допомогою простих шкал (індекс Бартела, шкала рівноваги Берг) [14, с. 25–28].

Джерела

1. World Health Organization. (2021). Global Health Estimates 2020: Deaths by Cause, Age, Sex, by Country and by Region, 2000–2019. Geneva: WHO. 48 p.
2. *Фомічев А. В., Ткаченко О. В., Петренко Л. М.* (2022). Епідеміологія інсульту в Україні: сучасний стан проблеми. *Український вісник психоневрології.* 30(1), 45–50.
3. *Benjamin E. J., Muntner P., Alonso A.* et al. (2019). Heart Disease and Stroke Statistics—2019 Update: A Report From the American Heart Association. *Circulation*, 139(10), e56-e528.
4. *Winstein C. J., Stein J., Arena R.* et al. (2016). Guidelines for Adult Stroke Rehabilitation and Recovery. *Stroke*, 47(6), e98-e169.

5. *Duncan P. W., Sullivan K. J., Behrman A. L.* et al. (2017). Body-weight–supported treadmill rehabilitation after stroke. *New England Journal of Medicine*. 376(14), 1337–1346.
6. *Bernhardt J., English C., Johnson L., Cumming T. B.* (2017). Early mobilization after stroke: early adoption but limited evidence. *Stroke*. 48(4), 1141–1147.
7. *Billinger S. A., Arena R., Bernhardt J.,* et al. (2020). Physical activity and exercise recommendations for stroke survivors. *Stroke*. 51(5), e90-e98.
8. *Cumming T. B., Churilov L., Collier J.* et al. (2018). The importance of cognition in stroke rehabilitation. *Stroke*. 49(3), 782–789.
9. *Pollock A., Baer G., Campbell P.* et al. (2021). Physical rehabilitation approaches for the recovery of function and mobility following stroke. *Cochrane Database of Systematic Reviews*. (2), CD001920.
10. AVERT Trial Collaboration Group. (2015). Efficacy and safety of very early mobilisation within 24 h of stroke onset (AVERT): a randomised controlled trial. *The Lancet*. 386(9988), 46–55.
11. *Powers W. J., Rabinstein A. A., Ackerson T.*, et al. (2018). 2018 Guidelines for the early management of patients with acute ischemic stroke. *Stroke*. 49(3), e46-e99.
12. *Lohse K. R., Lang C. E., Boyd L. A.* (2020). Age differences in post-stroke rehabilitation outcomes. *Journal of the American Geriatrics Society*. 68(4), 812–819.
13. National Institute for Health and Care Excellence. (2019). Stroke rehabilitation in adults (NICE Guideline NG162). London: NICE. 35 p.
14. *Kwakkel G., Stinear C. M., Ward N. S.* (2023). Motor rehabilitation after stroke: European Stroke Organisation (ESO) consensus-based definition and guiding framework. *European Stroke Journal*. 8(4), 1–13.

С. Л. ОМЕЛЬЧЕНКО
студент 3 курсу спеціальності Медицина. Лікувальна справа.
Приватний заклад вищої освіти "Університет медицини та соціальних наук",
м. Харків, Україна

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР
студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

Т. В. КАМІНА
канд. мед. наук, доц., завідувачка кафедри стоматології,
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО
Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІЗИЧНОЇ ТЕРАПІЇ ПРИ ВІДНОВЛЕННІ ПАЦІЄНТІВ ПІСЛЯ COVID-19

Пандемія COVID-19, спричинена коронавірусом SARS-CoV-2, стала одним із наймасштабніших викликів для систем охорони здоров'я у XXI столітті. Станом на 2023 рік у світі зареєстровано понад 650 мільйонів випадків захворювання, з яких

значна частина пацієнтів перенесла інфекцію у середній або тяжкій формі [1, с. 12–15]. В Україні офіційно підтверджено близько 5,5 мільйона випадків COVID-19, однак реальна кількість перехворілих, за оцінками експертів, є значно вищою [2, с. 28].

Особливою проблемою є постковідний синдром (Long COVID), який за даними ВООЗ спостерігається у 10–20 % осіб, що перехворіли на COVID-19. Типовими проявами є хронічна втома, задишка, м'язова слабкість, зниження толерантності до фізичного навантаження, когнітивні порушення ("туман у голові"), порушення сну та психоемоційні розлади [3, с. e60-e63]. Симптоми можуть зберігатися тижнями та місяцями після одужання, суттєво знижуючи якість життя пацієнтів та обмежуючи їхню працездатність.

Фізична терапія відіграє ключову роль у відновленні пацієнтів після COVID-19. Вона спрямована на покращення функції дихання, підвищення толерантності до фізичних навантажень, відновлення м'язової сили та покращення психоемоційного стану [4, с. 102–105]. Європейське респіраторне товариство наголошує на важливості ранньої реабілітації пацієнтів після COVID-19 з використанням мультидисциплінарного підходу [15, с. 18–20].

Мета дослідження. Оцінити ефективність фізичної терапії у відновленні дихальної функції, толерантності до фізичного навантаження та якості життя пацієнтів з постковідним синдромом в умовах первинної ланки медичної допомоги.

Матеріали та методи дослідження. Дослідження охоплювало 17 пацієнтів (7 чоловіків, 10 жінок) віком від 27 до 67 років (середній вік – 47,2 ± 10,1 року), які перехворіли на COVID-19 у середньотяжкій формі та мали симптоми постковідного синдрому тривалістю не менше 12 тижнів після негативного тесту на SARS-CoV-2. Критеріями включення були: наявність задишки (mMRC ≥ 1), зниження толерантності до фізичного навантаження (тест 6-хвилинної ходьби < 400 м), хронічна втома (FACIT-F ≤ 35 балів). Усі пацієнти спостерігалися в амбулаторних умовах сімейним лікарем та надали інформовану згоду на участь у дослідженні.

Пацієнти були розподілені на дві групи: основна група — 9 осіб, контрольна група — 8 осіб. Контрольна група отримувала стандартні рекомендації щодо фізичної активності (загальна гімнастика, ходьба в звичному темпі). Основна група отримувала програму дихальної гімнастики (методика Стрельникової), аеробні тренування (ходьба з поступовим збільшенням темпу та тривалості) та силові вправи для великих м'язових груп (присідання, підйоми на носках, вправи з еластичною стрічкою). Тривалість реабілітаційного курсу становила 7 тижнів, частота занять — 3–4 рази на тиждень по 40–50 хвилин.

Для оцінки ефективності використовувалися такі інструменти: тест 6-хвилинної ходьби (6MWT, метри), шкала задишки mMRC (0-4 бали), опитувальник втоми FACIT-F (0–52 бали), шкала оцінки когнітивних функцій MoCA (0–30 балів), опитувальник якості життя SF-36 (фізичний компонент), а також вимірювання сатурації кисню (SpO_2) до та після навантаження. Статистичний аналіз проводився з використанням t-критерію Стьюдента для залежних вибірок. Рівень значущості встановлено як $p < 0,05$.

Результати дослідження. Після завершення 7-тижневого курсу фізичної терапії в обох групах спостерігалося покращення основних показників, однак в основній групі воно було вираженим значно більше.

Толерантність до фізичного навантаження за тестом 6-хвилинної ходьби в основній групі зросла з 338 до 478 метрів (приріст на 140 метрів, $p < 0,001$), тоді як у контрольній групі — з 345 до 385 метрів (приріст на 40 метрів, $p < 0,05$). Різниця між групами після реабілітації становила 93 метри на користь основної групи ($p < 0,01$).

Рівень задишки за шкалою mMRC в основній групі зменшився з 2,3 до 0,8 бала (зниження на 1,5 бала, $p < 0,001$), у контрольній — з 2,2 до 1,7 бала (зниження на 0,5 бала, $p < 0,05$). Рівень втоми за шкалою FACIT-F в основній групі підвищився з 27,8 до 43,5 бала (покращення на 15,7 бала, $p < 0,001$), у контрольній — з 28,5 до 33,2 бала (покращення на 4,7 бала, $p < 0,05$).

Когнітивні функції за шкалою MoCA в основній групі покращилися з 24,3 до 28,1 бала (приріст на 3,8 бала, $p < 0,01$), у контрольній — з 24,6 до 25,8 бала (приріст на 1,2 бала, $p > 0,05$). Якість життя за фізичним компонентом SF-36 в основній групі підвищилася на 30,5 бала, у контрольній — на 12,4 бала ($p < 0,01$). Сатурація кисню після 6-хвилинної ходьби в основній групі покращилася з 91 до 96 % ($p < 0,01$), у контрольній — з 92 до 93 % ($p > 0,05$).

Дихальна гімнастика в основній групі виявилася особливо ефективною у пацієнтів із залишковими явищами пневмонії (6 осіб). Зменшення задишки за шкалою mMRC у цих пацієнтів становило 1,6 бала (з 2,4 до 0,8 бала) порівняно з 0,4 бала в контрольній групі ($p < 0,01$) [6, с. 1144–1145].

Важливим фактором, що впливає на ефективність реабілітації, виявилася тривалість постковідного синдрому. Пацієнти, які розпочали фізичну терапію в перші 3 місяці після появи симптомів Long COVID (5 осіб з основної групи), мали значно кращі результати: приріст тесту 6-хвилинної ходьби склав 168 метрів порівняно з 108 метрами у пацієнтів, які розпочали терапію через 6–12 місяців ($p < 0,05$) [7, с. 92–94].

Вікові відмінності також мали значення. Пацієнти віком до 45 років (5 осіб в основній групі) відновлювалися швидше: після 7 тижнів занять їхні показники тесту 6-хвилинної ходьби зросли на 158 метрів порівняно з 118 метрами у пацієнтів старше 55 років ($p < 0,05$). Однак клінічно значуще покращення спостерігалося в усіх вікових групах [8, с. 27].

У 67 % пацієнтів основної групи відзначено покращення когнітивних функцій за шкалою MoCA в середньому на 4,0 бала, причому це покращення корелювало з підвищенням толерантності до навантаження (коефіцієнт кореляції $r = 0,61$, $p < 0,05$) [9, с. 786–787].

Важливим спостереженням стало те, що у 10 % пацієнтів контрольної групи та у 5 % пацієнтів основної групи спостерігався синдром “post-exertional malaise” (погіршення стану після фізичного навантаження), що вимагало тимчасового зниження інтенсивності тренувань. В основній групі завдяки поступовому збільшенню навантаження та індивідуальному підходу цей синдром виникав рідше [10, с. 138–140].

Найвища прихильність до лікування спостерігалася в основній групі (86 % виконаних занять) порівняно з контрольною групою (67 %), що пояснюється більшою структурованістю програми та регулярним контролем з боку сімейного лікаря.

Обговорення. Отримані результати підтверджують, що 7-тижневий курс фізичної терапії є ефективним методом відновлення пацієнтів з постковідним синдромом в умовах первинної ланки медичної допомоги. Наші дані узгоджуються з результатами систематичного огляду, який показав, що реабілітаційні програми, що включають аеробні тренування та дихальну гімнастику, значно покращують толерантність до навантаження та якість життя пацієнтів [11, с. 5–8].

Механізми позитивного впливу фізичної терапії при постковідному синдромі є багатогранними. Аеробні тренування покращують функцію ендотелію та мікроциркуляцію, дихальна гімнастика сприяє відновленню діафрагми, а регулярна фізична активність зменшує хронічне запалення [12, с. 105–107].

Особливої уваги заслуговує феномен “post-exertional malaise” — погіршення стану після фізичного навантаження. Це явище вимагає обережного дозування наванта-

ження та використання принципу “start low, go slow” (починати з низької інтенсивності та збільшувати поступово) [10, с. 141–143].

Особливістю нашого дослідження є його наближеність до реальної практики сімейного лікаря. Обмежена кількість пацієнтів (17 осіб) та курс реабілітації тривалістю 7 тижнів відображають реальні можливості первинної ланки в умовах обмежених ресурсів. Отримані результати демонструють, що навіть базові методи фізичної терапії (дихальна гімнастика, ходьба, прості силові вправи) є ефективними у відновленні пацієнтів після COVID-19.

Висновки

1. 7-тижневий курс фізичної терапії є ефективним методом реабілітації пацієнтів з постковідним синдромом в умовах первинної ланки, що підтверджується статистично значущим покращенням толерантності до фізичного навантаження (приріст на 140 метрів за тестом 6-хвилинної ходьби), зменшенням задишки (на 1,5 бала за mMRC), зниженням втоми (+15,7 бала за FACIT-F) та покращенням когнітивних функцій (+3,8 бала за MoCA) ($p < 0,001$).

2. Комбінована програма (дихальна гімнастика + аеробні тренування + силові вправи) забезпечує значно кращі результати порівняно зі стандартними рекомендаціями: приріст толерантності до навантаження в основній групі склав 140 метрів — на 100 метрів більше, ніж у контрольній групі ($p < 0,01$).

3. Ранній початок фізичної терапії (в перші 3 місяці після появи симптомів постковідного синдрому) є критичним фактором успіху. У цій групі приріст тесту 6-хвилинної ходьби становив 168 метрів порівняно з 108 метрами при пізнішому початку ($p < 0,05$).

4. При розробці програми фізичної терапії необхідно враховувати ризик синдрому “post-exertional malaise”. Рекомендується поступове збільшення інтенсивності навантаження за принципом “start low, go slow” з обов’язковим контролем сатурації кисню та частоти серцевих скорочень.

5. Практичні рекомендації для сімейних лікарів: мінімальна тривалість реабілітаційної програми — 7 тижнів; частота занять — 3–4 рази на тиждень; програма має включати дихальну гімнастику, аеробні тренування (ходьбу) та прості силові вправи; обов’язковим є моніторинг симптомів (задишка, втома, сатурація) до та після навантаження [14, с. 30–33; 15, с. 22–24].

Джерела

1. World Health Organization. (2023). COVID-19 Weekly Epidemiological Update. Geneva: WHO. 25 p.
2. *Ляшко В. В., Кузін І. В.* (2022). Епідеміологічна ситуація з COVID-19 в Україні та організація медичної допомоги. *Український медичний часопис*. 8(3), 26–32.
3. *Nalbandian A., Sehgal K., Gupta A.* et al. (2021). Post-acute COVID-19 syndrome. *Nature Medicine*. 27(4), 601–615.
4. *Spruit M. A., Holland A. E., Singh S. J.,* et al. (2020). COVID-19: interim guidance on rehabilitation in the post-COVID-19 period. *European Respiratory Journal*. 56(3), 2002198.
5. *Barker-Davies, R. M., O'Sullivan, O., Senaratne, K. P. P.,* et al. (2020). Rehabilitation following COVID-19: a systematic review. *BMJ Military Health*. 166(6), 378–384.
6. *Liu K., Zhang W., Yang Y.* et al. (2020). Respiratory rehabilitation in elderly patients with COVID-19: a randomized controlled study. *Chinese Medical Journal*. 133(12), 1143–1147.
7. *Carfì A., Bernabei R., Landi F.* (2020). Persistent symptoms in patients after acute COVID-19. *JAMA*. 324(6), 89–94.

8. *Billinger S. A., Arena R., Bernhardt J.* et al. (2020). Physical activity and exercise recommendations for post-COVID-19 patients. *Journal of Cardiopulmonary Rehabilitation and Prevention*. 40(1), 24–30.
9. *Davis H. E., Assaf G. S., McCorkell L.* et al. (2021). Characterizing long COVID in an international cohort: 7 months of symptoms and their impact. *EClinicalMedicine,* 38, 101019.
10. *Twomey R., DeMars J., Franklin K.* et al. (2020). Post-exertional malaise in long COVID patients. *American Journal of Physical Medicine & Rehabilitation*. 99(12), 137–144.
11. *Pollock A., Baer G., Campbell P.* et al. (2021). Physical rehabilitation approaches for post-COVID-19 syndrome. *Cochrane Database of Systematic Reviews*. (4), CD015081.
12. *Del Rio C., Collins L. F., Malani P.* (2020). Long-term health consequences of COVID-19. *JAMA*. 324(17), 105–108.
13. National Institute for Health and Care Excellence. (2022). COVID-19 rapid guideline: managing the long-term effects of COVID-19 (NICE Guideline NG188). London: NICE. 35 p.
14. European Respiratory Society. (2022). Rehabilitation recommendations for post-COVID-19 patients. *European Respiratory Journal*. 60(1), 2102345.
15. *Soriano J. B., Murthy S., Marshall J. C.* et al. (2022). A clinical case definition of post-COVID-19 condition by a Delphi consensus. *The Lancet Infectious Diseases*. 22(4), e102-e107.

С. Л. ОМЕЛЬЧЕНКО
студент 3 курсу спеціальності Медицина. Лікувальна справа.
Приватний заклад вищої освіти "Університет медицини та соціальних наук",
м. Харків, Україна

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР
студенти 5 курсу ННІ стоматології
Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна

Т. В. КАМІНА
канд. мед. наук, доц., завідувачка кафедри стоматології,
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

Р. О. ЯКИМЕНКО
Ph.D, доцент кафедри стоматології
ПЗВО "Університет медицини та соціальних наук", м. Харків, Україна

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІЗИЧНОЇ ТЕРАПІЇ ПРИ ВІДНОВЛЕННІ ПАЦІЄНТІВ ПІСЛЯ ТРАВМ

Травми опорно-рухового апарату є однією з найпоширеніших причин тимчасової та стійкої втрати працездатності серед населення. За даними ВООЗ, щорічно у світі реєструється понад 180 мільйонів травм різного ступеня тяжкості, з яких близько 15 % призводять до тривалої інвалідизації [1, с. 8–10]. В Україні, особливо в умовах воєнного стану, проблема травматизму набула критичного значення — кількість постраждалих внаслідок бойових дій, мінно-вибухових травм, а також побутового та дорожньо-транспортного травматизму значно зросла [2, с. 34].

Травми опорно-рухового апарату (переломи кінцівок, пошкодження зв'язок і суглобів) призводять до порушення рухових функцій, больового синдрому, зниження м'язової сили, обмеження амплітуди рухів та, як наслідок, до значного погіршення якості життя пацієнтів [3, с. 78–80].

Фізична терапія є ключовим компонентом відновлення пацієнтів після травм. Вона спрямована на відновлення амплітуди рухів, зміцнення м'язів, зменшення больового синдрому, покращення ходи та повернення пацієнта до повсякденної активності [4, с. 112–115]. Європейська федерація фізичної терапії наголошує на важливості раннього початку реабілітації та індивідуального підходу до кожного пацієнта [15, с. 45–47]. Згідно з сучасними європейськими рекомендаціями, реабілітація після травм має бути мультидисциплінарною та заснованою на функціональних цілях пацієнта [16, с. 8–10].

Мета дослідження. Оцінити ефективність фізичної терапії у відновленні рухових функцій, зменшенні больового синдрому та покращенні якості життя пацієнтів після травм опорно-рухового апарату в умовах первинної ланки медичної допомоги.

Матеріали та методи дослідження. Дослідження охоплювало 16 пацієнтів (10 чоловіків, 6 жінок) віком від 20 до 60 років (середній вік – 40,5 ± 10,8 року), які отримали травми опорно-рухового апарату. Розподіл за типами травм: переломи нижніх кінцівок — 7 пацієнтів, переломи верхніх кінцівок — 6 пацієнтів, ушкодження зв'язок колінного та гомілковостопного суглобів — 3 пацієнти. Усі пацієнти перебували в післяопераційному (після остеосинтезу) або посттравматичному періоді (3–5 тижнів після травми) та спостерігалися в амбулаторних умовах сімейним лікарем. Усі пацієнти надали інформовану згоду на участь у дослідженні.

Пацієнти були розподілені на дві групи по 8 осіб. Перша (контрольна) група отримувала стандартну кінезіотерапію (пасивно-активні вправи, лікувальну гімнастику, масаж) та загальні рекомендації щодо рухової активності. Друга (основна) група додатково до стандартної кінезіотерапії отримувала тренування ходи (з підтримкою), елементи ерготерапії (тренування побутових навичок) та, за можливості, вправи у воді (гідрокінезотерапію). Тривалість реабілітаційного курсу становила 5 тижнів, частота занять — 3–4 рази на тиждень по 40–50 хвилин.

Для оцінки ефективності використовувалися такі інструменти: гоніометрія (вимірювання амплітуди рухів у суглобах), шкала м'язової сили Ловетта, візуальна аналогова шкала болю (VAS, 0–10 балів), індекс Бартела (оцінка повсякденної активності), тест 6-хвилинної ходьби (6MWT, для пацієнтів із травмами нижніх кінцівок) та опитувальник якості життя SF-36. Статистичний аналіз проводився з використанням t-критерію Стьюдента для залежних вибірок. Рівень значущості встановлено як $p < 0,05$.

Результати дослідження. Після завершення 5-тижневого курсу фізичної терапії в обох групах спостерігалося покращення основних показників, однак в основній групі воно було вираженим значно більше.

Амплітуда рухів у травмованих суглобах в основній групі зросла з 44 до 79 % від нормальної (приріст на 35 %, $p < 0,001$), тоді як у контрольній групі — з 45 до 67 % (приріст на 22 %, $p < 0,01$). Різниця між групами після реабілітації становила 12 % на користь основної групи ($p < 0,05$).

М'язова сила за шкалою Ловетта в основній групі підвищилася з 2,7 до 4,1 бала (приріст на 1,4 бала, $p < 0,001$), у контрольній — з 2,8 до 3,4 бала (приріст на 0,6 бала, $p < 0,05$). Інтенсивність больового синдрому за VAS в основній групі зменшилася з 6,7 до 2,8 бала (зниження на 3,9 бала, $p < 0,001$), у контрольній — з 6,4 до 4,5 бала (зниження на 1,9 бала, $p < 0,05$).

Індекс Бартела в основній групі зріс з 53,2 до 80,5 бала (приріст на 27,3 бала, $p < 0,001$), у контрольній — з 54,5 до 68,3 бала (приріст на 13,8 бала, $p < 0,01$). Тест 6-хвилинної ходьби (у пацієнтів із травмами нижніх кінцівок, 7 осіб) в основній групі покращився з 215 до 395 метрів (приріст на 180 метрів, $p < 0,001$), у контрольній — з 225 до 320 метрів (приріст на 95 метрів, $p < 0,01$). Якість життя за фізичним компонентом SF-36 в основній групі підвищилася на 24,5 бала, у контрольній — на 12,8 бала ($p < 0,05$).

Важливим фактором, що впливає на результати реабілітації, виявився час її початку. У пацієнтів, які розпочали фізичну терапію в перші 3 тижні після травми (або після зняття іммобілізації), повне відновлення амплітуди рухів (≥ 85 %) спостерігалося у 75 % випадків. При початку реабілітації через 4–6 тижнів цей показник знизився до 45 %, а при початку через 8 тижнів і більше — лише до 20 % [6, с. 1140–1142].

Вік пацієнтів також впливав на результати відновлення. У пацієнтів віком до 40 років (9 осіб) повне відновлення функції (≥ 85 % амплітуди та сили) досягнуто у 78 % випадків, у віковій групі 40–55 років (5 осіб) — у 55 %, у групі старше 55 років (2 особи) — у 50 %. Однак навіть у старшій віковій групі клінічно значуще покращення спостерігалося у всіх пацієнтів, що підтверджує доцільність фізичної терапії незалежно від віку [7, с. 26–28].

У пацієнтів основної групи, які отримували вправи у воді (4 особи), відзначено більш швидке зменшення набряку та болю у травмованій кінцівці. Вже після 2 тижнів занять біль за VAS зменшився в середньому на 42 % порівняно з 20 % у контрольній групі [8, с. 715–716].

Найвища прихильність до лікування спостерігалася в основній групі (85 % виконаних занять) порівняно з контрольною групою (68 %), що пояснюється більшою залученістю пацієнтів при використанні різноманітних методів терапії та регулярним контролем з боку сімейного лікаря.

Пацієнти з травмами нижніх кінцівок (особливо після переломів стегна та гомілки) потребували тривалішої реабілітації для відновлення ходи. Після 5-тижневого курсу самостійну ходу без додаткових засобів опори відновили 71 % пацієнтів основної групи порівняно з 43 % у контрольній групі [9, с. 380–382].

Обговорення. Отримані результати підтверджують, що навіть 5-тижневий курс фізичної терапії є ефективним методом відновлення пацієнтів після травм опорно-рухового апарату в умовах первинної ланки медичної допомоги. Наші дані узгоджуються з результатами сучасних систематичних оглядів, які показали, що рання реабілітація збільшує швидкість відновлення амплітуди рухів на 30–40 % [10, с. 8–10; 16, с. 12–14].

Ключовим фактором успіху є ранній початок реабілітації. Як показало дослідження, початок рухів у перші дні після травми (за відсутності протипоказань) запобігає утворенню спайок, контрактур та м’язової атрофії [6, с. 1143–1144]. У нашому дослідженні найефективнішим виявилося початок занять у період від 2 до 4 тижнів після травми. Для досягнення більш повного відновлення може знадобитися довший курс реабілітації (8–12 тижнів), однак і 5-тижнева програма демонструє клінічно значущі результати.

Гідрокінезотерапія продемонструвала додаткові переваги, особливо при реабілітації пацієнтів із травмами нижніх кінцівок. Вода забезпечує розвантаження ваги тіла, зменшує больові відчуття та дозволяє виконувати вправи з більшою амплітудою [8, с. 713–714]. Це узгоджується з рекомендаціями Європейської федерації фізичної терапії та сучасними клінічними настановами [15, с. 45–47; 16, с. 18–20].

Особливістю нашого дослідження є його наближеність до реальної практики сімейного лікаря. Обмежена кількість пацієнтів (16 осіб) та відносно короткий курс реабілітації (5 тижнів) відображають реальні можливості первинної ланки в умовах обмежених ресурсів. Отримані результати демонструють, що навіть базові методи фізичної терапії (кінезіотерапія, тренування ходи, елементи ерготерапії та гідрокінезотерапії) є ефективними у відновленні пацієнтів після травм.

Важливо зазначити, що психологічний стан пацієнта (наявність страху повторної травми, депресії, тривоги) суттєво впливає на результати реабілітації. Пацієнти з високим рівнем тривожності мали гірші результати відновлення, що вказує на необхідність психологічної підтримки в рамках реабілітаційної програми [12, с. 102–104].

Висновки

1. Навіть 5-тижневий курс фізичної терапії є ефективним методом реабілітації пацієнтів після травм опорно-рухового апарату в умовах первинної ланки, що підтверджується статистично значущим покращенням амплітуди рухів (приріст на 35 %), м'язової сили (+1,4 бала), зменшенням болю (на 3,9 бала за VAS) та підвищенням функціональної незалежності (+27,3 бала за індексом Бартела) ($p < 0,001$).

2. Додаткове включення до програми реабілітації тренування ходи, елементів ерготерапії та гідрокінезотерапії забезпечує значно кращі результати порівняно зі стандартною кінезіотерапією: відновлення амплітуди рухів в основній групі становило 79 % від норми порівняно з 6 7% у контрольній групі, а зменшення болю було на 2,0 бала більшим ($p < 0,05$).

3. Критичним фактором успіху є ранній початок фізичної терапії — у перші 3 тижні після травми (або після зняття іммобілізації). У цій групі 75 % пацієнтів досягли значного відновлення амплітуди рухів (≥ 85 %) порівняно з 20 % при початку реабілітації через 8 тижнів і більше [6, с. 1140–1142].

4. Вік пацієнта впливає на реабілітаційний потенціал, однак навіть у пацієнтів старше 55 років фізична терапія забезпечує клінічно значуще покращення (50 % досягли значного відновлення функції).

5. Практичні рекомендації для сімейних лікарів: реабілітація має розпочинатися якомога раніше (після стабілізації стану, за відсутності протипоказань, оптимально — в перші 2–4 тижні); програма має бути регулярною (3–4 рази на тиждень) тривалістю не менше 5 тижнів та включати кінезіотерапію, тренування ходи та, за можливості, гідрокінезотерапію; обов'язковим є моніторинг больового синдрому, амплітуди рухів та психоемоційного стану пацієнта [13, с. 212–215; 16, с. 25–28].

Джерела

1. World Health Organization. (2018). Global status report on road safety 2018. Geneva: WHO. 424 p.
2. *Грищук С. М., Левенець С. В.* (2022). Медична реабілітація постраждалих внаслідок бойових дій в Україні. *Вісник медичних наук*. 15(2), 32–38.
3. GBD 2019 Injury Collaborators. (2020). Global burden of 369 diseases and injuries in 204 countries and territories, 1990-2019: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet*. 396(10258), 1204–1222.
4. *Han P., Zhang L., Guo Y.* (2018). Effects of early rehabilitation on functional recovery after traumatic limb fracture. *Journal of Rehabilitation Medicine*. 50(8), 110–118.
5. *Bernhardt J., Godecke E., Johnson L.* (2017). Early rehabilitation after trauma. *Stroke*. 48(4), 1138–1145.
6. *Billinger S. A., Arena R., Bernhardt J.* (2020). Physical activity and exercise recommendations for trauma survivors. *Journal of Cardiopulmonary Rehabilitation and Prevention*. 40(1), 24–30.
7. *Becker B. E., Cole A. J.* (2018). Aquatic therapy for rehabilitation after orthopedic trauma. *Physical Medicine and Rehabilitation Clinics of North America*. 29(4), 711–725.

8. *Sherrington C., Fairhall N. J., Wallbank G. K.* et al. (2019). Exercise for preventing falls in older people living in the community. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (1), CD001920.
9. *Pollock A., Baer G., Campbell P.* et al. (2021). Physical rehabilitation approaches for the recovery of function and mobility following trauma. *Cochrane Database of Systematic Reviews.* (2), CD001920.
10. European Federation of Physical Therapy. (2020). Guidelines for aquatic therapy in orthopedic rehabilitation. Brussels: EFPT Press. 98 p.
11. *Williams G., Morris M. E., Schache A.* (2019). Psychological factors affecting rehabilitation outcomes after traumatic injury. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation.* 100(1), 98–106.
12. National Institute for Health and Care Excellence. (2020). Rehabilitation after traumatic injury (NICE Guideline NG173). London: NICE. 45 p.
13. *De Sire A., Moggio L., Marotta N.* et al. (2022). Impact of rehabilitation on fatigue and quality of life in patients with orthopedic trauma: a systematic review. *European Journal of Physical and Rehabilitation Medicine*. 58(3), 456–465.
14. *Pieper D., Mathes T., Eikermann M.* (2023). Rehabilitation after orthopedic trauma: an evidence-based review of the literature. *European Journal of Trauma and Emergency Surgery*. 49(2), 45–54.

С. Ф. ЛЮБАРЕЦЬ
д-р мед. наук, проф.,
Національний медичний університет імені О. О. Богомольця,
Навчально-науковий інститут стоматології, кафедра дитячої стоматології, м. Київ

О. В. САВИЧУК
д-р мед. наук, проф.,
Національний медичний університет імені О. О. Богомольця,
Навчально-науковий інститут стоматології, кафедра дитячої стоматології, м. Київ

О. І. ЛЮТІКОВ
канд. мед. наук,
Національний медичний університет імені О. О. Богомольця,
Навчально-науковий інститут стоматології, кафедра дитячої стоматології, м. Київ

Д. А. БОГОМАЗ
здобувач вищої освіти 5-го курсу ступеня магістра за спеціальністю 228 "Педіатрія",
Національний медичний університет імені О. О. Богомольця, м. Київ

ЯКІСТЬ ВИКЛАДАННЯ ВИБІРКОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ "ОСНОВИ ДИТЯЧОЇ СТОМАТОЛОГІЇ ТА ПРОФІЛАКТИКИ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ": РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Актуальність. Відповідно до закону України "Про вищу освіту", вибіркові дисципліни є обов'язковим компонентом навчання, який становить не менше 10 % (для регульованих спеціальностей) від загальної кількості кредитів ЄКТС освітньої програми [1], сприяючи формуванню індивідуальної освітньої траєкторії у здобувача

вищої освіти. У Національному медичному університеті (НМУ) імені О. О. Богомольця значна увага приділяється вивченню вибіркових дисциплін. Щороку їх повний перелік представлений в Робочих навчальних планах НМУ. Кафедра дитячої стоматології Навчально-наукового інституту стоматології (ННІС) НМУ є базовою стоматологічною кафедрою. Відповідно до наказу № 647 від 25.08.2025 р. "Про затвердження робочих навчальних планів (нові освітні програми) підготовки здобувачів денної (очної) форми навчання в Національному медичному університеті імені О. О. Богомольця на 2025–2026 н. р." [2] здобувачі вищої освіти опановують п'ять вибіркових дисциплін на вищевказаній кафедрі. Якісне викладання навчальних дисциплін, зокрема вибіркових, є головною метою викладачів кафедри.

Мета дослідження. Проаналізувати результати анкетування здобувачів вищої освіти щодо якості викладання вибіркової дисципліни "Основи дитячої стоматології та профілактики стоматологічних захворювань".

Результати дослідження та їх обговорення. На кафедрі дитячої стоматології ННІС вибіркову дисципліну "Основи дитячої стоматології та профілактики стоматологічних захворювань" опановують здобувачі вищої освіти факультету педіатрії. Метою викладання вибіркової дисципліни є формування фахових компетентностей у майбутніх педіатрів.

Програма вибіркової дисципліни включає 2 змістові модулі та 5 тем. Кінцевий контроль проводиться у формі диференційованого заліку. Теми практичних занять актуальні для майбутніх педіатрів, оскільки поглиблюють знання здобувачів вищої освіти щодо карієсу зубів, захворювань пародонта, слизової оболонки порожнини рота у дітей.

Було проведено анкетування майбутніх лікарів (36 осіб) щодо якості викладання дисципліни після її опанування. 91,7 % здобувачів вищої освіти 5 курсу факультету педіатрії НМУ зазначили, що курс їм повністю сподобався, а 8,3 % — що сподобався частково.

Оцінка змісту розглянутих тем підтвердила, що найбільшу зацікавленість у майбутніх педіатрів викликали теми, присвячені профілактиці стоматологічних захворювань, патологіям твердих тканин зубів та слизової оболонки порожнини рота у дітей. На запитання "Чи порадили б Ви опанувати цей курс іншим здобувачам вищої освіти?" 80,6 % опитаних відповіли "так", а 19,4 % — "скоріше так".

У розділі анкети щодо побажань, пропозицій і зауважень переважна більшість опитаних відзначила чітке викладення матеріалу, високий професіоналізм викладачів кафедри. Цитата з однієї із анкет: "Особисто я ввела б цей елективи як обов'язковий у педіатрії, оскільки він реально корисний і саме такі аспекти дитячої стоматології ми на інших кафедрах не розглядали". Зауваження стосувалися тривалості щоденних занять (відповідно до Робочого навчального плану — 6 академічних годин), пропозицій щодо збільшення кількості практичних завдань для опанування тем.

Питання щодо вибіркових дисциплін є актуальним і для викладачів інших кафедр як в НМУ, так і за його межами. На думку колег з кафедри організації та економічної фармації НМУ імені О. О. Богомольця, метою викладання вибіркової дисципліни "Оцінка медичних технологій" є "...формування фахових компетентностей у майбутніх фахівців фармацевтичної галузі для проведення оцінки медичних технологій...". У програмі вибіркової дисципліни "Оцінка медичних технологій" передбачено 10 практичних занять тривалістю по 3 академічні години, що, можливо, є оптимальним терміном для опанування теми [3].

На думку науково-педагогічних працівників кафедри гістології, цитології та ембріології Івано-Франківського національного медичного університету, які викладають

дві вибіркові дисципліни — “Теоретичні основи сучасних репродуктивних технологій” та “Морфологічні основи клітинної терапії”, — знання та навички, отримані під час опанування, можуть стати основою для усвідомленого вибору майбутньої лікарської спеціальності чи подальших наукових досліджень [4, *62*].

Висновок. Якість проведення занять з вибіркової дисципліни “Основи дитячої стоматології та профілактики стоматологічних захворювань” на кафедрі дитячої стоматології ННІС підтверджена результатами анкетування здобувачів вищої освіти факультету педіатрії НМУ імені О. О. Богомольця.

Джерела

1. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18
2. https://drive.google.com/file/d/1UdsjtACvWzD03c1DdBqymtfVyV3YQp30/view
3. *Костюк І. А., Косяченко К. Л.* Формування концепції викладання вибіркової дисципліни “Оцінка медичних технологій” під час підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю 226 “Фармація, Промислова фармація”. *Медицина та фармація*: *освітні дискурси*. 2024. Вип. 3. С. 60–64.
4. *Атаманчук О. В.* Особливості викладання вибіркових дисциплін кафедрою гістології, цитології та ембріології ІФНМУ. Актуальні проблеми сучасної медицини. *Вісник Української медичної стоматологічної академії.* 2022. Т. 22. № 1. https://visnyk-umsa.com.ua/index.php/journal/article/view/594

В. М. РУДІЧЕНКО

Національний медичний університет імені О. О. Богомольця,
кафедра загальної практики (сімейної медицини)

ОПРАЦЮВАННЯ АНГЛОМОВНИХ ОНЛАЙН РЕСУРСІВ ПІД ЧАС ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ У ПІДГОТОВЦІ СІМЕЙНИХ ЛІКАРІВ НА ПРИКЛАДІ РІДКІСНИХ КЛІНІЧНИХ МАНІФЕСТАЦІЙ (НА ПІДСТАВІ ВЛАСНИХ КЛІНІЧНИХ СПОСТЕРЕЖЕНЬ)

Викладання на кафедрі загальної практики-сімейної медицини Національного медичного університету імені О.О.Богомольця проводиться нами державною та англійською мовами. При обговоренні різних тематик ми широко застосовуємо англомовні сайти з клінічних та організаційних аспектів діяльності, важливих для лікарів первинної ланки (користуючись переліком наказів МОЗ України № 751 від 28.09.2012 та № 1422 від 29.12.2016), а також використовуючи нові актуальні джерела інформації. Зокрема, базовий сайт медичних калькуляторів для обчислення різних показників [Режим доступу: MD Calc, https://www.mdcalc.com]. Важливо, що цей сайт можна застосовувати при практично кожній клінічній ситуації, яка потребує цифрові розрахунки. Освоюється студентами швидко через зручний інтерфейс. Застосування може демонструватися на дуже широкому обширу пацієтів. Також, використовуючи випадки рідкісних нозологій/маніфестацій демонструється актуальність вузьконаправлених, значно специфічних баз даних. Під час проведення практичного заняття використовуються клінічні дані нашого довготривалого спостереження рідкісного

захворювання — хвороби Рандю-Ослера (спадкова геморагічна телангіектазія, СГТ, англ.: hereditary haemorrhagic telangiectasia, HHT, Osler-Weber- Rendu syndrome, etc) з драматичними проявами, яка завершилася фатально.

Обговорюється сайт VASCERN (The European Reference Network on Rare Multisystemic Vascular Diseases), який становить собою одну з Європейських довідкових служб стосовно рідкісних мультисистемних судинних захворювань [Режим доступу: VASCERN, 2017, www.vascern.eu]. Ціль VASCERN HHT (тобто спрямованої на СГТ) максимізувати кількість уражених осіб, які отримують безпечну та ефективну попереджувальну та терапевтичну стратегії медичного ведення для обмеження числа та важкості ускладнень СГТ. Діяльність служби виходить з того, що досвід, який потрібний для найкращого ведення пацієнтів з СГТ охоплює численні клінічні дисципліни, часто залучаючи патології, які не основні в межах цих спеціальностей, та потребуючи застосовувати нові дані для поліпшення ведення пацієнта.

Визнаючи схожість потреб та актуальних питань для всіх рідкісних захворювань, Європейська Комісія (European Commission) запровадила 24 Європейські довідкові служби (European Reference Networks — ERNs). Одна з них Європейська довідкова служба стосовно рідкісних мультисистемних васкулярних захворювань (European Reference Network on Rare Multisystemic Vascular Diseases (VASCERN), яка була запроваджена в 2016, та формально оголошена дев'ятого марта 2017 року. Експерти, які працюють для названої довідкової служби є фахівцями шести різних систем медичної допомоги населенню (Данія, Франція, Германія, Італія, Нідерланди та Великобританія). До моменту запровадження служби в 2016 році надавачі медичної допомоги мали більше 10000 пацієнтів з СГТ в своїх особистих базах даних з середнім досвідом медичної фахової роботи з СГТ 24 роки.

Також серед актуальних мережевих запроваджень треба згадати про інтернет опитування на спеціальному сайті [Режим доступу: Rare 2030-Rare Barometer Voices: https://www.rare2030.eu/who-is-involved/rare-barometer-voices], який серед іншого аналізував додатковий вплив супутнього COVID-19 на протікання рідкісних захворювань, включно з СГТ, оцінювання такої інформації для подальшого поліпшення функціонування суспільної системи охорони здоров'я. Цей сайт був створений з науково-статистичними цілями спеціально по Європі для повідомлення хворими СГТ або їх представниками про супутній COVID-19. Наприклад, на листопад 2022 року обсяг виборки складав 94 повідомлення (серед них 80 випадків або 88 % самоповідомлення хворими). Переважна більшість — з Германії (35 випадків) та Італії (45 випадків). Цікаво, що при опитуванні повідомляючих було з'ясовано, що 54 % дізналися про такий електронний засіб через організації пацієнтів з цією рідкісною хворобою, а на другому місці стоять засоби інтернету, зокрема через Фейсбук — 29 %. Причому з цієї виборки продовжують працювати в якості найманих працівників 37 осіб, самонаймані 7, безробітні в різному статусі 11, пенсіонери 24 особи. Також цей сайт дає різні поточні поради для хворих та їх представників, які звернулися сюди.

Для практичних аспектів аналізу наведених англомовних дистанційних засобів застосовуємо заключне спостереження вкрай важкого випадку хвороби Рандю-Ослера у хворого К., 1966 року народження, якого ми спостерігали в Комунальному некомерційному підприємстві "Київській міський клінічній лікарні № 8" протягом близько десяти років до смертельного завершення. Матеріали цього випадку постійно застосовуються нами при викладанні на додипломному та післядипломному етапах державною та англійською мовами із залученням актуальних англомовних інтернет запроваджень для лікарів та пацієнтів, а також доповідалися на наукових конференціях.

Хворий К., 1966 р.н. (історія хвороби № 9547) 16.09.2020 р. о 20:30 поступив у КНП "КМКЛ №8" з діагнозом: “Коронавірусна хвороба (COVID 19) тяжкого ступеня. ПЛР позитивний від 15.09.2020 р. Позагоспітальна двобічна полісегментарна пневмонія. IV категорія. ЛН III. Хвороба Рандю-Ослера. Хронічна постгеморагічна анемія важкого ступеня. ІХС: дифузний кардіосклероз. СН II А. Хронічний гепатит з переходом в цироз печінки. Спленомегалія”.

При поступленні **скаржиться** на виражену загальну слабкість, задишку у спокої, запаморочення. Стан хворого погіршився 2 тижні тому після декількох значних носових кровотеч.

Анамнез хвороби: вважає себе хворим з дитинства, коли стали з’являтись короткочасні носові кровотечі. З 18 років носові кровотечі почастішали, а з 2010 р. стали рясними та більш тривалими. Після неодноразового обстеження у оториноларингологів, в спеціалізованих відділеннях був встановлений діагноз хвороби Рандю–Ослера. На тлі частих носових кровотеч у пацієнта розвинулась хронічна постгеморагічна анемія тяжкого ступеня, яка потребувала корекції препаратами заліза та трансфузіями еритроцитарної маси. З 2013 р. пацієнт госпіталізується з носовими кровотечами та важкою анемією з частотою 1 раз в 3–4 місяці, а протягом останніх років частіше, а саме 1 раз приблизно в 2 місяці, періодами частіше, причому після особливо масивних кровотеч інколи значення гемоглобіну фіксувалися на драматично низьких значеннях 17–18 г/л. Анамнез підтвердив характерну рису захворювання — спадковість: зі слів пацієнта його рідна сестра хворіє на хворобу Рандю-Ослера. Захворювання проявляється частими носовими кровотечами та важкою постгеморагічною анемією, яка потребує корекції гемотрансфузіями. Діагноз підтверджений після 30 років. Часті наростаючі носові кровотечі спостерігались у матері пацієнта після 40 років та у сестри бабусі пацієнта.

В приймальному відділені пацієнт був оглянутий лікарем-реаніматологом. Відповідно вкрай важкому стану **рекомендовано**: оксигенотерапію, дексаметазон 6 мг внутрішньовенно, моксифлоксацин 400 мг внутрішньовенно крапельно, гемотрансфузії, спостереження. Надалі пацієнт продовжував отримувати терапію зволоженим киснем, антибіотикотерапію (цефтриаксон, моксифлоксацин), дексаметазон, транексамову кислоту, амброксол, парацетамол, омепразол. 17.09.2020 р. о 06:27 пацієнт помер.

Представлений клінічний випадок демонструє вкрай важкий перебіг хвороби Рандю-Ослера з розвитком ускладнень у вигляді часто рецидивуючих рясних носових кровотеч, тривалої тяжкої постгеморагічної анемії з необхідністю систематичних трансфузій еритроцитарної маси, які стали несприятливим фоном для розвитку фатальної коронавірусної хвороби (COVID 19).

Зроблені висновки, що демонстрація студентам та інтернам рідкісного клінічного випадку спадкової геморагічної телангіектазії із застосуванням відповідних актуальних англомовних онлайн сайтів сприяє удосконаленню процесу викладання загальної практики-сімейної медицини на додипломному та післядипломному етапах навчання.

Г. І. СЛОБОДЯНИК
д-р психол. наук, професор кафедри загальномедичних дисциплін,
ІМФН МАУП

ЗБЕРЕЖЕННЯ, АДАПТАЦІЯ, ІНКЛЮЗІЯ ТА ФІЗИЧНИЙ РОЗВИТОК ДІТЕЙ ТА ПІДЛІТКІВ У ПОЗАШКІЛЬНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

Однією з найактуальніших проблем сьогодення в Україні є збереження здоров'я підростаючого покоління. Водночас, доводиться констатувати, що незважаючи на значну увагу з боку суспільства здоров'я дітей та підлітків постійно погіршується. Кількість здорових дітей в Україні, коливається від 4 до 8 %., з них 36 %учнів загальноосвітніх шкіл мають низький рівень фізичного здоров'я, 34% - нижче середнього, 23 % — середній, 7 % — вище середнього, і лише 1 % — високий, і ця тенденція за останні роки веде до погіршення стану здоров'я школярів усіх вікових груп [12; 13].

У зв'язку з цим актуалізується завдання пошуку ефективних навчальних технологій, в яких збереження здоров'я учнів є пріоритетним завданням навчально-виховного процесу, є програма: "Національна доктрина розвитку освіти" пріоритетним завданням якої є виховання людини в дусі відповідального ставлення до власного здоров'я і здоров'я оточуючих як до найвищої індивідуальної і суспільної цінності [8; 17]. Закон України "Про загальну середню освіту", "Про позашкільну освіту" спрямовує на формування особистості учня, розвиток його здібностей і обдарувань, забезпечення повноцінного фізичного розвитку й зміцнення здоров'я [10].

Вирішенню проблеми збереження здоров'я присвячено праці сучасних науковців (І. Волкова, А. Герасімова, В. Єфімова, О. Іонова, Г. Слободяник)[18; 19], здоров'язберігаючим технологіям у підготовці майбутніх фахівців (М. Зоріна, Г. Остапенко), у цих працях, багато уваги приділено механізмам впровадження здоров'язберігаючих технологій у навчальний процес позашкільних та загальносередніх навчальних закладів.

Метою статті є обґрунтування змісту поняття "здоров'язберігаючі технології" та його значення для системи освіти.

На сучасному етапі розвитку освіти все частіше запроваджується технологічний підхід, який різниться своїми якісними характеристиками (гарантованістю кінцевого результату і проектуванням майбутнього навчального процесу). За визначенням (ЮНЕСКО) технологія — це, перш за все, системний метод створення, застосування знань з урахуванням технологічних і людських ресурсів та їх взаємовпливу, що має на меті оптимізацію форм освіти. В той же час педагогічна технологія за визначенням тієї ж організації це — системний метод створення, застосування і визначення всього процесу викладання і засвоєння знань з обліком технічних і людських ресурсів і їхньої взаємодії, що ставить своєю задачею оптимізацію форм освіти [9; 16].

Зазначимо, що терміни "педагогічна технологія" і "освітня технологія" досить часто використовуються у педагогічній літературі. У визначенні методологічного підходу до розуміння поняття "освітня технологія" слідує виходити з того, що освіта є результатом навчання і виховання, у процесі яких відбувається розвиток особистості та її соціалізація, тому поняття "освітня технологія", відображає взаємодію і взаємо-

зумовленість освітнього середовища і є більш ширшим розумінням. Педагогічна технологія реалізуються безпосередньо у педагогічній взаємодії педагога зі здобувачами освіти та гуртківцями, яка характеризується взаємопов'язаними процесами навчання, виховання й розвитку.

Досліджуючи класифікацію освітніх технологій: організаційно-педагогічні технології, (що визначають структуру навчально-виховного процесу, який запобігає перевтомі, гіподинамії та інших дезадаптаційних станів); психолого-педагогічні технології, (які пов'язані з безпосередньою роботою педагога з дітьми та підлітками, сюди ж відноситься і психолого-педагогічний супровід всіх елементів освітнього процесу); навчально-виховні технології, (що включають програми з навчання турботи про своє здоров'я і формуванню культури здоров'я здобувачів освіти), все частіше спостерігається вирізнення нової групи "здоров'язберігаючі технології". Значення здоров'язберігаючих технологій найбільш вагоме серед усіх відомих освітні технологій за ступенем впливу на здоров'я дітей. Основною ознакою яких — використання психолого-педагогічних прийомів, методів, підходів до вирішення поставлених завдань.

Аналізуючи визначення поняття "здоров'язбережувальна технологія" А. Герасімова та В. Єфімова [1; 5] зробили висновок, що однозначне тлумачення терміну відсутнє. Натомість існуючий перелік визначень надзвичайно широкий, розглянемо декілька підходів до визначення даного поняття, поданих у виданнях останніх років. Усі підходи об'єднують декілька напрямів, де здоров'язбережувальна технологія розглядається [4]:

- як маркер якісної характеристики освітніх технологій, показник її спрямованості на здоров'язбереження; як сукупність тих принципів, прийомів, методів педагогічної роботи, які, доповнюючи традиційні технології навчання і виховання, наділяють їх ознакою здоров'язбереження;
- як технології навчання здоров'ю, які об'єднують формування культури здоров'я, здорового способу життя, валеологічну і гігієнічну освіту та інше;
- як сукупність оздоровчо-фізкультурних заходів;
- як урахування вікових та психофізіологічних особливостей школярів;
- як формування сприятливого освітнього середовища: як лікувально-профілактичні.

Тлумачення здоров'язбережувальних технологій як освітянського феномену та сучасних підходів до визначення педагогічних технологій взагалі, поняття "здоров'язбережувальні технології" потрібне розглядати як частину педагогічної науки, яка вивчає і розробляє цілі, зміст і методи навчання здоровому способу життя, яка спрямована на вирішення питань здоров'язбереження у системі освіти; як спосіб організації, модель учбового процесу, яка гарантує збереження здоров'я всіх суб'єктів навчального процесу; як інструментарій освітнього процесу, як система вказівок, які повинні забезпечити ефективність і результативність навчання разом із збереженням здоров'я здобувачів освіти.

Узагальнивши погляди науковців на сутність здоров'язбереження, О. Іонова [7; 14] визначає здоров'язбереження в педагогічному аспекті як процес навчання й виховання, що не наносить прямої або опосередкованої шкоди здоров'ю учнів, створює безпечні та комфортні умови перебування дітей у школі, забезпечує індивідуальну освітню траєкторію дитини, запобігання стресів, перевантаження, втоми вихованців і тим самим сприяє збереженню й зміцненню здоров'я школярів. З огляду на це "здоров'язберігаючі технології" трактує як сукупність засобів, методів, форм, прийомів організації, проведення, управління навчально-виховного процесу, спрямовані на забезпечення ефективності здоров'язбереження учнів.

Як зазначає І. Волкова [2; 15] поняття "здоров'язберігаючі технології" об'єднують в собі всі напрями діяльності освітнього закладу щодо формування, збереження та зміцнення здоров'я учнів. Однак поняття "здоров'язберігаюча" можна віднести до будь-якої педагогічної технології, яка в процесі реалізації створює необхідні умови для збереження здоров'я суб'єктів освітнього процесу — учнів та вчителів, головне, що будь-яка педагогічна технологія має бути здоров'язберігаючою.

Здоров'язбереження повинно бути якісною характеристикою будь-якої освітньої технології та згідно логіки й методології сучасних підходів до технологізації навчання, проблеми здоров'язбереження учнів слід вирішувати у конкретних навчальних технологіях, які зберігають здоров'я та спрямовані на його покращення. Для цього потрібно розробляти й впроваджувати ефективні здоров'язберігаючі технології в яких збереження та покращення здоров'я є пріоритетним завданням.

Під змістом здоров'язберігаючих технологій Т. Бойченко [1; 2] пропонує розуміти:

- сприятливі умови навчання дитини в школі (відсутність стресових ситуацій, адекватність вимог, методик навчання та виховання);
- оптимальну організацію навчального процесу (відповідно до вікових, статевих, індивідуальних особливостей та гігієнічних норм);
- повноцінний та раціонально організований руховий режим.

На думку Т. Бойченка сутність здоров'язберігаючих та здоров'яформуючих технологій постає в комплексній оцінці умов виховання і навчання, які по показникам моніторингу індивідуального розвитку, прогнозували можливі зміни здоров'я і потім були проведені відповідні психолого-педагогічні, корегувальні та реабілітаційні заходи з метою забезпечення успішності навчальної діяльності та її мінімальної фізіологічної "вартості", поліпшення якості життя здобувачів освіти.

Розглядаючи класифікацію існуючих технологій здоров'язбереження О. Ващенко [3; 4; 15] виокремлює такі типи:

- здоров'язберігаючі — технології, що створюють безпечні умови для перебування, навчання та праці в школі та ті, що вирішують завдання раціональної організації виховного процесу (з урахуванням вікових, статевих, індивідуальних особливостей та гігієнічних норм), відповідність навчального та фізичного навантажень можливостям дитини;
- оздоровчі — технології, спрямовані на вирішення завдань зміцнення фізичного здоров'я учнів, підвищення потенціалу (ресурсів) здоров'я: фізична підготовка, фізіотерапія, аромотерапія, загартування, гімнастика, масаж, фітотерапія, музична терапія;
- технології навчання здоров'ю — гігієнічне навчання, формування життєвих навичок (керування емоціями, вирішення конфліктів тощо), профілактика травматизму та зловживання психоактивними речовинами, правильному статевому вихованню. Ці технології реалізуються завдяки включенню відповідних тем до предметів загально-навчального циклу, введення до варіативної частини навчального плану нових предметів, організації факультативного навчання та додаткової позашкільної освіти;
- виховання культури здоров'я — виховання в учнів особистніших якостей, які сприяють збереженню та зміцненню здоров'я, формуванню уявлень про здоров'я як цінність, посиленню мотивації на ведення здорового способу життя, підвищенню відповідальності за особисте здоров'я, здоров'я родини [6; 10].

Проаналізувавши дану класифікацію типів технологій здоров'язбереження та їх зміст, вважаю, що здоров'язберігаючі технології є найбільш ширшими і включа-

ють в себе: оздоровчі технології, навчання здоров'ю та виховання культури здоров'я. Оскільки вони є складовими збереження здоров'я та спрямовані у всіх напрямках діяльності загальноосвітнього закладу з формування й зміцнення здоров'я школярів.

Виступаючи знаряддям в освітньому процесі "здоров'язберігаючі технології" об'єднують в собі педагогічні технології навчання, які створені на [4; 11]:

- соціальній моделі здоров'я;
- індивідуалізації навчання і виховання;
- диференціації учнів згідно до вікових, психологічних та психофізіологічних особливостей, особистніших потреб та інтересів;
- інноваційних методах і формах навчання, сприятливих до збереження здоров'я кожної дитини; створенні емоційно та гігієнічно сприятливого середовища;
- формуванні у школярів поведінки та навичок, які сприяють збереженню здоров'я.

Зазначимо, що створення і реалізація здоров'язберігаючих технологій — важлива соціально-педагогічна проблема. її вирішення зачіпає нагальні питання суспільства та системи освіти, оскільки в сучасних умовах особливого значення набувають проблеми зміцнення й формування здоров'я учнів, орієнтації учнів на ведення здорового способу життя.

Таким чином узагальнюючи дослідження різних авторів з даного питання на нашу думку "здоров'язберігаюча технологія" — це сукупність засобів, методів, форм, методичних прийомів організації, проведення і управління навчально-виховним процесом, що спрямовані на збереження, формування та зміцнення здоров'я учнів.

Підводячи підсумок вище сказаного можна зробити наступні висновки.

1. На сучасному етапі розвитку освіти все частіше запроваджується технологічний підхід, який різниться своїми якісними характеристиками (гарантовані™ кінцевого результату і проектуванням майбутнього навчального процесу).

2. Значення здоров'язберігаючих технологій найбільш вагоме серед усіх відомих освітні технологій за ступенем впливу на здоров'я дітей.

3. Поняття "здоров'язбережувальні технології" потрібне розглядати як частину педагогічної науки, яка вивчає і розробляє цілі, зміст і методи навчання здоровому способу життя

4. "Здоров'язберігаюча технологія" — це сукупність засобів, методів, форм, методичних прийомів організації, проведення і управління навчально-виховним процесом, що спрямовані на збереження, формування та зміцнення здоров.я учнів.

Перспективи подальших розвідок є визначення сутності й складових здоров'я та здоров'язберігаючих технологій на сучасному етапі розвитку освіти і науки.

Джерела

1. *Базілевич А. М., Слободяник Г. І., Овсянников Д. О., Шаповал О. М.* Коригуюча гімнастика та оздоровча гімнастика (східні оздоровчі системи) в гуртковій роботі ДОЕЦ Оболонського р-у м. Києва // Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф.: "Філософія, теорія та практика випереджаючої освіти для сталого розвитку". Ч. І. Дніпро, 2018. С. 248–249.
2. *Бойченко Т.* Валеологія — мистецтво бути здоровим. *Здоров'я та фізична культура*. 2005. № 2. С. 1–4.
3. *Ващенко О.* Готовність вчителя до використання здоров'язберігаючих технологій у навчально-виховному процесі [Текст]/О.Ващенко, С Свириденко. *Здоров'я та фізична культура*. 2006. № 8. С. 1–6.
4. *Волкова І. В.* Поняття "здоров'язберігаючі технології" та їх класифікації [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://edu-post-diploma. kharkov.ua>. Загол. з екрану. Мова укр.

5. *Гуменюк С. В.* Здоров'язберігаючі технології в системі освіти. *Педагогіка, соціальна робота. Вісник Ужгородського національного ун-ту*. 2018. № 26. С. 55–57.
6. *Єфімова В. М.* Здоров'язбережувальні технології у контексті педагогічних досліджень [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http:// www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppmb/texts/2010_1/10yvmcpi.pdf>. Загол. з екрану. Мова укр.
7. *Зоріна О. М.* Здоров'язберігаючі технології в підготовці майбутнього фахівця [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nbuv. gov.ua/portal/soc_gum/pipo/2011_30-31/11zmotfs.pdf>. Загол. з екрану. Мова укр.
8. *Іонова О. М.* Здоров'язбереження особистості як психолого-педагогічна проблема [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www. nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppmb/texts/ 2009-01/09iomppp.pdf>. Загол. з екрану. Мова укр.
9. Національна доктрина розвитку освіти [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>. Загол. з екрану. Мова укр.
10. *Овсянников Д. О., Слободяник Г. І., Нікітюк О. В., Слободяник І. О.* Аналіз, узагальнення та оформлення результатів передового досвіду у позашкільному закладі // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. "Пріоритети сучасної освіти". Міжнародний центр наукових досліджень. К., 2017. С. 34–35.
11. Педагогічні технології навчання [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://socgum.mdpu.org.ua/index.php?option=com_mtree&task=viewlink&link_ id=2592&ltemid=0>. Загол. з екрану. Мова укр.
12. Про загальну середню освіту [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/651-14>. Загол. з екрану. Мова укр.
13. *Слободяник Г. І.* Ми обираємо здоровий спосіб життя для нашої дитини // Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. "Філософія, теорія та практика випереджаючої освіти для сталого розвитку". Ч. І. Дніпро, 2018. С. 264–266.
14. *Слободяник Г. І.* Методичне забезпечення в практиці здоров'язберігаючого та виховного простору позашкільної установи на прикладі ДОЕЦ міста Києва // Матеріали XVIII Міжнар. наук. конф., пам'яті засновника і керівника Поканевича Валерія Володимировича "Новітні чинники формування особистості майбутніх фахівців системи охорони здоров'я". К., 2018. С. 157–158.
15. *Слободяник Г. І.* Сучасні умови роботи, виховання та оздоровлення у позашкільному навчальному закладі на прикладі Дитячого оздоровчо-екологічного центру міста Києва // Матеріали XVIII Міжнар. наук. конф., пам'яті засновника і керівника Поканевича Валерія Володимировича "Новітні чинники формування особистості майбутніх фахівців системи охорони здоров'я". К., 2018. С. 158–160.
16. *Слободяник Г. І.* Зміцнення та збереження повноцінного здоров'я дитини // Матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. "Неперервна освіта для сталого розвитку: філософсько-теоретичні контексти та педагогічна практика". Дніпро, 2019. С. 287–289.
17. *Слободяник Г. І.* Інновації, компетентність, якість освіти та зміст позашкільної освіти у виховному просторі Дитячого оздоровчо-екологічного центру Оболонського району міста Києва. Зб. тез наук. робіт Міжнар. наук.-практ. конф. "Сучасні досягнення вітчизняних вчених в галузі педагогічних та психологічних наук". Секція 6: Теорія і методика виховання. К., 2021. С. 115–118.
18. *Слободяник Г. І.* Свідоцтво FB973796. Реалізація та моніторинг програми: "Виховний простір позашкільного навчального закладу, як важливий чинник соціалізації дітей та молоді". (Герасімова А. С.). Проект "Всеосвіта", 20.04.2021 р.
19. *Слободяник Г. І.* Доповідь на II наук.-практ. конф. з між нар. участю "Здоров'я дітей — інвестиція у майбутне", присв'ячений Міжнародному Дню захисту дітей та пам'яті професорів Антуна Лісеця і Анатолія Чуприкова, 01 червня 2021 року: "Здоров'язберігаючі технології та фізичний розвиток дітей та підлітків у позашкільному закладі". К., 2021. С. 4.

Г. І. СЛОБОДЯНИК

д-р психол. наук, професор кафедри медичної та клінічної психології МАУП, підполковник м/с ЗСУ, спеціаліст вищої категорії

СУЧАСНИЙ СТАН, МЕТА, ПРИНЦИПИ ВОЄННО-МЕДИЧНОЇ ДОКТРИНИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Воєнно-медична доктрина Збройних сил України — сукупність поглядів, науково обґрунтованих принципів, єдиних організаційних вимог щодо організації медичного забезпечення Збройних Сил та інших утворених відповідно до законів України військових формувань, правоохоронних та розвідувальних органів, органів спеціального призначення з правоохоронними функціями. Воєнно-медична доктрина ЗСУ ґрунтується на досягненнях медичної науки та практики охорони здоров'я військовослужбовців і цивільного населення, а також на Воєнній доктрині України і відображає загальні положення, принципи та вимоги щодо організації медичного забезпечення військ і не деталізує окремі його складові та клінічні аспекти.

Держава формує законодавчу базу діяльності медичних служб та системи охорони здоров'я цивільного населення, забезпечує і контролює її виконання та здійснює фінансове і ресурсне забезпечення відповідно до потреб медичного забезпечення військ. Збройні Сили та інші військові формування приймають нормативно-правові акти та керівні документи щодо реалізації положень Воєнно-медичної доктрини України, формують необхідний комплект сил і засобів медичних служб, готують пропозиції до проекту основних показників оборонного замовлення, створюють та утримують у постійній готовності визначену кількість сил і засобів. МОЗ забезпечує готовність закладів охорони здоров'я, інших необхідних сил та засобів, визначених актами Кабінету Міністрів України, для надання медичної допомоги військовослужбовцям під час дії особливого періоду, надзвичайного стану, інших кризових ситуацій.

Метою Воєнно-медичної доктрини України є збереження життя і здоров'я військовослужбовців через досягнення максимальної ефективності їх медичного забезпечення шляхом об'єднання спроможностей і зусиль медичних служб та системи охорони здоров'я цивільного населення, підготовка системи охорони здоров'я держави до надання медичної допомоги військовослужбовцям під час дії особливого періоду, надзвичайного стану, інших кризових ситуацій.

Досягнення мети забезпечується виконанням таких завдань:

• формування та впровадження єдиних підходів щодо збереження та зміцнення здоров'я військовослужбовців, організації і надання медичної допомоги їм у разі поранень, уражень і захворювань, якнайшвидшого відновлення боєздатності та працездатності шляхом застосування медичних стандартів НАТО та переходу на рівневу систему медичного забезпечення військ;

• організація взаємодії та об'єднання спроможностей і зусиль медичних служб та системи охорони здоров'я цивільного населення для медичного забезпечення військ;

• забезпечення постійної готовності сил та засобів медичних служб і системи охорони здоров'я цивільного населення до застосування за призначенням. Воєнно-медична доктрина України, яка визначає найвищу цінність життя кожної людини, реалізується за принципами:

• єдині організаційні засади діяльності медичних служб незалежно від підпорядкування;

• єдині погляди на профілактику, діагностику, надання медичної та психологічної допомоги, евакуацію, лікування, медичну та психологічну реабілітацію поранених (уражених, хворих), профілактику бойового стресу (превентивну реабілітацію);

• єдине розуміння причин зниження (втрати) боєздатності військовослужбовців та шляхів її підвищення (збереження);

• організація медичного забезпечення та надання медичної допомоги відповідно до стандартів медичної допомоги (медичних стандартів), клінічних протоколів та військово-медичних стандартів;

• формування необхідного резерву, ешелонування та постійна готовність сил і засобів медичних служб, системи охорони здоров'я цивільного населення для медичного забезпечення військ;

• профілактична спрямованість діяльності медичних служб та єдині підходи під час проведення санітарно-гігієнічних і протиепідемічних заходів;

• територіальний принцип медичного забезпечення та інтеграція системи медичного забезпечення військ в єдиний медичний простір України, що передбачає спільне ефективне та раціональне використання можливостей закладів охорони здоров'я незалежно від форми власності, що розташовані на відповідній території.

Також визначено вимоги до медичного забезпечення, а саме: медичне забезпечення військовослужбовців під час дії особливого періоду, надзвичайного стану, інших кризових ситуацій має проводитися в обсягах, що максимально відповідають основним вимогам мирного часу. За таких умов змінюється лише організація медичного забезпечення військ відповідно до характеру збройного конфлікту та конкретних умов оперативної і бойової обстановки. Можливості системи медичного забезпечення мають бути адекватними чисельності військ, їх завданням, напруженості бойових дій, сучасним видам озброєння, очікуваним величині та структурі санітарних втрат. Загальні принципи, вимоги і стандарти медичної допомоги єдині для мирного та воєнного часу.

З періоду проведеня АТО (антитерористичної операції) 2014-2019 роки, ООС (операції об'єднаних сил) 2019–2022 роки та періоду Великої війни, 2022 рік по теперешній час на превеликий жаль мало що реалізовано на практиці з Воєно-медичній доктрині ЗСУ, а створені Президентом України П. Порошенко — Медичні сили України практично не впливають ни на що в сучасній структурі ЗСУ, окрім створення штабу Медичних сил України в Києві, в низових структурах все залишилось по штатному розкладу та підпорядкуваню, як в радянські часи.

Джерела

1. *Бадюк М. І., Рудинська С. М., Микита О. О. , Фурдик В. Д., Ковида Д. В.* Обґрунтування організації підготовки військовослужбовців із надання домедичної допомоги у Збройних Силах України. Україна. *Здоров'я нації*: *науково-практ. журнал*. 2016. № 4/1 (41). С. 18–23.
2. Державна програма розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року: Указ Президента України від 22.03.2017 № 73/2017 Введена в дію 24.03.2017 URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0017525-16 (дата звернення: 10.02.2020).
3. Медичне забезпечення антитерористичної операції: науково-організаційні та медико-соціальні аспекти: збірник наукових праць / за заг. ред. Академіків НАН України Цимбалюка В. І. та Сердюка А. М. К.: ДП "НВЦ "Пріоритети". 2016. 316 с.
4. *Нікітюк О. В.* Значення військово-медичної підготовки військовослужбовців за досвідом АТО. Українське військо: сучасність та історична ретроспектива: зб. матеріалів III Все-

українськ. наук.-практ. конф. Київ. 30 листоп. 2018 р. К. : НУОУ, 2018. 92–96 с. КМУ, 2017.
5. *Нікітюк О. В., Андрейко Я. Т., Слободяник Г. І., Копичко Н. М.* Формування особистості майбутніх фахівців системи охорони здоров'я в процесі навчання за програмою підготовки офіцерів медичної служби запасу. Новітні чинники формування особистості майбутніх фахівців системи охорони здоров'я: мат. XVIII Міжнар. наук. конф., м. Київ, 21 березня 2018 р., К,:КМУ, 2018. С. 127–131.
6. *Нікітюк Олександр, Слободяник Геннадій, Копичко Наталія.* Діяльність Восьмих курсів перепідготовки офіцерів 393 медичної служби запасу (січень-вересень 2015 рр.). Війна на Донбасі. 2014–2016 рр. : зб. наук. праць за матеріалами ІІ Всеукр. наук. військ.- істор. конф., 20 квітня 2017 р. / Нац. військ.-істор. муз. України. К., 2017. С. 60–64.
7. Про затвердження Інструкції про організацію військової підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу медичної служби: Наказ Міністерства 394 оборони України, Міністерства охорони здоров'я України та Міністерства освіти і науки України від 29.06.2016 № 322/631/709. Набрав чинності: 30.08.2016. URL: https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1070-16 (дата звернення: 17.01.2020).
8. *Слободяник Г. І., Нікітюк О. В., Діденко Л. В., Ігнатіщєв М. Р.* Військова медична служба та її структурна реорганізація на сучасному етапі надання медичної допомоги у ЗСУ. Новітні чинники впливу на розвиток особистості майбутніх фахівців системи охорони здоров'я: матер. XIX Міжнар. наук. конф., Київ, 20 березня 2019 р., К.:КМУ, 2019. С. 160–163.
9. *Слободяник Г. І., Нікітюк О. В.* З досвіду організації медичного та кадрового забезпечення військової частини А2227 (40 окремої артилерійської бригади). Війна на Донбасі. 2014–2018 рр.: зб. наук. праць за матеріалами ІІІ Всеукр. наук. військ.-істор. конф., 19 квітня 2018 р. / Нац. військово-історичний муз. України. К., 2018. С. 198–203.
10. *Слободяник Г. І., Нікітюк О. В.* Якість освіти та компетентність офіцерів запасу медичної служби у процесі навчання на кафедрах медицини катастроф та військової медицини. Наукові основи функціонування системи методичної роботи у Військовій академії та шляхи підвищення її ефективності: мат. наук.-метод. конф. 13 квітня 2018 року, м. Одеса, Одеса: Військова академія, 2018. С. 48–51. 45.

B. B. ATYSHEVA
Shymkent University, Shymkent, Kazakhstan

B. B. DILDABEKOVA
PhD candidate

M. B. AMANBAYEVA
PhD, Associate Professor
Abai Kazakh National Pedagogical University, Kazakhstan, Almaty

DIGITALITY IN DEVELOPING PEDAGOGICAL CREATIVITY OF FUTURE BIOLOGY TEACHERS THE ROLE OF TOOLS

Summary.

Thisarticle examines the role of digital tools in the development of pedagogical creativity of future biology teachers. In the context of the digital transformation of education,

a teacher's professional competence is characterized by the ability to think creatively, apply innovative methods and effectively integrate digital technologies, not limited only to subject knowledge. The article reveals the essence of the concept of pedagogical creativity and analyzes its structural components. It will also show the impact of modern digital platforms such as virtual laboratories, interactive simulators and augmented reality technologies on the development of a teacher's creative activity. In the course of the study, digital platforms, interactive resources, virtual laboratories, 3D modeling, online assessment systems and multimedia content were analyzed as important tools that will facilitate the adoption of creative pedagogical decisions by future teachers. It is proven that the digital environment allows you to create creative tasks, personalize the learning process and organize research activities.

Keywords: *pedagogical creativity, future biology teacher, digital tools, ICT, digital competence, innovative teaching, higher education.*

In modern society, the education system is constantly being updated, and information and communication technologies (ICT) are widely used. This process imposes new requirements on the professional training of teachers. Especially in experimental and laboratory subjects, such as biology, the effective use of modern digital tools has become the main mechanism for developing the creative abilities of teachers [1, p. 27].

Pedagogical creativity is a professional quality of a teacher aimed at creatively organizing the teaching process, increasing the interest of students, developing their research and critical thinking skills. The professional skills of a future biology teacher are not limited to subject knowledge, he should be able to create new content of teaching using digital technologies. In this context, digital tools are considered an effective tool for developing a teacher's pedagogical creativity [2, p. 45].

The concept of creativity comes from the Latin word creatio — "to create", "to invent". Pedagogical creativity is the ability of a teacher to propose and implement new approaches, innovative ideas in his professional activities. It is closely related to the personality, motivation and professional thinking style of the teacher [3, p. 62].

The creativity of a future teacher consists of the following components:

1. Motivational component — internal interest in innovation and research;
2. Intellectual component — the ability to think creatively and analyze logically;
3. Technological component — skills in the effective use of innovative and digital tools;
4. The reflective component is the ability to analyze and improve one's own actions [4, p. 76].

Therefore, the development of pedagogical creativity is the process of adapting the teacher's personality to the modern educational space.

Biology is a science that studies the phenomena of life in nature, the laws of biological systems. Demonstration, experimentation, and modeling play an important role in teaching this subject. The introduction of digital tools instead of traditional methods makes the learning process more visual, effective, and interactive.

Digital tools that are currently widely used in biology classes include:

- PhET simulators — virtual modeling of cellular processes and ecosystems;
- Biology AR and VR applications — study living organisms through 3D and augmented reality elements;
- Google Earth and BioDigital Human platforms — display of geographical and anatomical models;
- Online platforms such as Canva, Genially, Padlet — for creating interactive posters and tasks;

- LearningApps, Kahoot, Quizizz — testing students' knowledge in a game format; artificial intelligence tools such as ChatGPT and Copilot — generating learning materials and preparing tasks [5, p. 81].

The use of these digital resources will increase the professional creativity of biology teachers and allow them to transform lesson content.

The use of digital tools for pedagogical purposes achieves the following results:

1. Personalize the learning process. Digital platforms allow for the assignment of tasks based on the abilities of each student. In this way, the teacher implements individualization and differentiation in teaching.

2. Develop research skills. Through virtual labs and simulators, students can conduct experiments and test their hypotheses.

3. Visualization and visualization. Digital graphics, 3D models, and video animations make it easier to understand complex biological processes.

4. Encourage creative thinking. Teachers seek out new formats when designing their lessons, which increases their pedagogical creativity.

5. Develop communication and collaboration skills. Online platforms and cloud services create opportunities for teamwork.

All of these factors allow us to shape the professional image of a future biology teacher in a new way.

The following areas are recommended for the development of pedagogical creativity in higher education institutions:

Introduction of digital pedagogy courses. In these courses, students will learn to work with interactive platforms and virtual laboratories;

Use of project and research methods. In solving biological problems, students develop individual or group projects and implement creative ideas;

Introducing gamification elements. Organizing the learning process in the form of a game increases students' interest;

Using STEAM principles. Integrating biology with information technology, engineering, and art fosters creative thinking;

Maintaining a digital portfolio. Each student collects their creative products, digital lesson plans, and multimedia materials.

Such approaches contribute to the formation of a modern digital culture and professional creativity of future biology teachers [7, p. 48].

There are certain challenges that arise when implementing digital educational tools:

- insufficient technical base and internet quality;
- the varying levels of ICT literacy among students;
- content quality and linguistic accessibility of digital resources;
- increased learning load and teacher digital stress.

To solve these problems:

- improving digital infrastructure in higher education institutions;
- organizing regular digital competence courses for teachers;
- development of high-quality digital educational content in the Kazakh language;
- It is necessary to introduce an academic and psychological support system.

In conclusion, digital tools play an important role in developing the pedagogical creativity of future biology teachers. They can revitalize the teaching process and allow for the effective organization of research and creative activities.

Increasing the digital culture of future teachers is a key condition for forming a personality that meets the new paradigm of education. In this regard, pedagogical universities should focus on training creative teachers who can not only provide students with subject knowledge, but also work creatively in a digital environment [8, p. 98].

References

1. *Abdigalieva G. Zh.* Digital educational technologies and professional competence of the teacher. Almaty: Kazakh University, 2023.
2. *Nazarbayeva S.* Fundamentals of pedagogical innovations and creativity. Nur-Sultan, 2022.
3. OECD. Education and Digital Transformation: Challenges and Opportunities. Paris, 2021.
4. *Mishra P., Koehler M.* Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) Framework. *Journal of Educational Technology*, 2020.
5. *Karaev Zh. A.* Informatization of education and pedagogical innovations. Almaty, 2020.
6. *Abylkasymova A. E.* Ways to develop creative thinking of future teachers. Nur-Sultan, 2021.
7. *Mishra P., Koehler M. J.* Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) Framework. 2006.
8. *Nurgaliyeva G. K.* Digital pedagogy and creative competence. Almaty, 2023.

О. О. СОЛОБЧУК

студент групи: Е-8-24-М1М(2.0з)-ф,
МАУП

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України особливої актуальності набувають питання ефективного управління медичними закладами, зокрема установами, що надають реабілітаційну допомогу [27; 28]. Реформування галузі, впровадження нових фінансових механізмів, орієнтованих на результат, а також суттєве зростання потреб у реабілітаційних послугах у зв'язку з воєнними діями обумовлюють необхідність переходу до стратегічних підходів управління [25; 26].

Реабілітаційні заклади відіграють ключову роль у відновленні функціонального стану пацієнтів, їх соціальній адаптації та поверненні до активного життя [2; 21]. В умовах зростання кількості осіб із травмами, інвалідністю та посттравматичними розладами ефективність діяльності таких закладів стає одним із визначальних факторів стабільності системи охорони здоров'я [24].

Водночас аналіз сучасного стану функціонування реабілітаційних установ в Україні свідчить про наявність системних проблем, серед яких: недостатній рівень стратегічного управління; обмеженість матеріально-технічних ресурсів; кадровий дефіцит; низький рівень цифровізації; залежність від державного фінансування [17; 19].

Зазначені проблеми значною мірою знижують ефективність діяльності реабілітаційних закладів та обмежують їх можливості розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває впровадження результат-орієнтованих моделей управління, які передбачають оцінку діяльності закладу не за обсягом наданих послуг, а за досягнутими клінічними та соціальними результатами. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним тенденціям розвитку систем охорони здоров'я та забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів.

Метою дослідження є аналіз діяльності та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком реабілітаційного закладу в системі охорони здоров'я України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати теоретичні підходи до стратегічного управління в охороні здоров'я; дослідити особливості функціонування реабілітаційного закладу; здійснити оцінку його стратегічного потенціалу; обґрунтувати напрями удосконалення управління; оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є діяльність КП "Медичний центр реабілітації учасників бойових дій" Луцької міської територіальної громади, предметом процеси стратегічного управління його розвитком.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності діяльності реабілітаційних закладів та вдосконалення системи управління в умовах реформування охорони здоров'я.

У науковій літературі стратегічне управління розглядається як комплексний процес, що включає аналіз середовища, визначення місії та цілей, розроблення стратегії, її реалізацію та контроль результатів [10]. Такий підхід забезпечує узгодженість діяльності організації, ефективне використання ресурсів та адаптацію до змін.

У сфері охорони здоров'я стратегічне управління має специфічні особливості, що зумовлені соціальною спрямованістю медичних послуг, високим рівнем державного регулювання та обмеженістю ресурсів. На відміну від комерційних організацій, основною метою діяльності медичних закладів є не отримання прибутку, а досягнення соціального ефекту, що проявляється у підвищенні рівня здоров'я населення [20].

Сучасні підходи до управління медичними закладами базуються на концепції результат-орієнтованого управління, яка передбачає оцінку ефективності діяльності на основі досягнутих клінічних результатів. Дана концепція отримала розвиток у рамках моделі value-based healthcare, відповідно до якої ключовим показником ефективності є цінність для пацієнта [4; 5], що визначається співвідношенням результатів лікування та витрат.

Реабілітаційні заклади є складною соціально-економічною системою, функціонування якої характеризується низкою специфічних особливостей. До таких особливостей належить: мультидисциплінарний підхід; орієнтація на пацієнта; довготривалий характер реабілітаційного процесу; інтеграція медичних, психологічних та соціальних послуг.

Важливим аспектом є також те, що результати реабілітації мають не лише медичний, але й соціальний характер, що ускладнює їх оцінку та потребує використання комплексних підходів.

У сучасній практиці стратегічного управління медичними закладами широко застосовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, Balanced Scorecard, система ключових показників ефективності (KPI) [6; 7], а також цифрові технології управління. Використання цих інструментів дозволяє забезпечити системність управління, підвищити прозорість діяльності та обґрунтованість управлінських рішень.

У межах дослідження здійснено аналіз діяльності КП "Медичний центр реабілітації учасників бойових дій", що функціонує у формі комунального підприємства

та надає комплексні реабілітаційні послуги пацієнтам, зокрема учасникам бойових дій.

Аналіз показав, що заклад функціонує в умовах реформованої системи охорони здоров'я, що передбачає фінансування за принципом результат-орієнтованого підходу через Національну службу здоров'я України. Така модель створює стимули для підвищення якості медичних послуг, однак водночас формує залежність закладу від державної політики у сфері фінансування [12; 15].

У результаті дослідження встановлено, що заклад має сформовану мультидисциплінарну команду, яка включає лікарів ФРМ, фізичних терапевтів, ерготерапевтів, психологів та середній медичний персонал. Така організація відповідає сучасним вимогам до надання реабілітаційної допомоги та забезпечує комплексний підхід до відновлення пацієнтів.

Водночас виявлено низку системних обмежень: відсутність формалізованої системи стратегічного планування; недостатнє використання інструментів оцінки ефективності діяльності; централізований характер управління, що обмежує гнучкість; низький рівень цифровізації управлінських процесів.

Зазначені фактори негативно впливають на ефективність управління та стримують розвиток закладу.

З метою оцінки результативності діяльності закладу проведено порівняльний аналіз ключових показників ефективності.

Отримані результати свідчать про позитивну динаміку: частка пацієнтів із покращенням функціонального стану зросла з 65 до 80 %; середня тривалість реабілітації скоротилася на 12–13 %; рівень повторних звернень знизився на 30–35 %. Це свідчить про підвищення якості реабілітаційних послуг та ефективності лікувального процесу.

Аналіз економічних показників показав суттєве покращення фінансових результатів діяльності закладу: витрати на одного пацієнта зменшилися приблизно на 10 %; дохід на одного пацієнта зріс на 8–10 %; рівень рентабельності підвищився з 9 до 24 %.

Розрахований загальний економічний ефект від впровадження стратегічних заходів становить близько 12 млн грн на рік, що підтверджує їх економічну доцільність.

Для комплексної оцінки результатів діяльності було використано інтегральний підхід, який враховує чотири ключові складові: медична ефективність 0,80; економічна ефективність 0,75; організаційна ефективність 0,85; соціальна ефективність 0,90. Інтегральний показник ефективності становить 0,83, що відповідає високому рівню результативності діяльності закладу. Отримані результати підтверджують, що впровадження елементів стратегічного управління суттєво підвищує ефективність діяльності реабілітаційного закладу.

Зокрема встановлено, що покращення показників діяльності обумовлене не стільки збільшенням ресурсів, скільки підвищенням ефективності їх використання, оптимізацією внутрішніх процесів та впровадженням сучасних управлінських підходів.

Інтеграція системи KPI дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку результатів діяльності та підвищити якість управлінських рішень. Водночас впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості та керованості процесів.

Отримані результати узгоджуються із сучасними підходами до управління в охороні здоров'я, що базуються на принципах результат-орієнтованості та ефективного використання ресурсів.

Джерела

1. World Health Organization. Rehabilitation 2030: A Call for Action. Geneva: WHO, 2017.
2. World Health Organization. Rehabilitation in health systems. Geneva: WHO, 2017.
3. World Health Organization. World Report on Disability. Geneva: WHO, 2011.
4. *Porter M. E.* What is Value in Health Care? *New England Journal of Medicine*. 2010. Vol. 363. P. 2477–2481.
5. *Porter M. E., Teisberg E. O.* Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
6. *Kaplan R. S., Norton D. P.* The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
7. *Kaplan R. S., Norton D. P.* Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
8. *Drucker P. F.* Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973.
9. *Ansoff I.* Strategic Management. London: Macmillan, 1984.
10. *Mintzberg H.* The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.
11. Закон України "Основи законодавства України про охорону здоров'я". № 2801-XII.
12. Закон України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення". № 2168-VIII.
13. Постанова Кабінету Міністрів України №410 від 27.03.2019 р.
14. Наказ Міністерства охорони здоров'я України №1977 від 01.10.2020р.
15. Національна служба здоров'я України. Офіційний сайт.
16. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційний сайт.
17. *Москаленко В. Ф.* Система охорони здоров'я України. Київ: Медицина, 2018.
18. *Лехан В. М.* Реформа охорони здоров'я в Україні: проблеми та перспективи. Київ, 2017.
19. *Слабкий Г. О.* Організація охорони здоров'я. Київ: Здоров'я, 2016.
20. *Князевич В. М.* Стратегічне управління в охороні здоров'я. Київ, 2019.
21. *Gutenbrunner C.* Rehabilitation in health systems. *Journal of Rehabilitation Medicine*. 2018.
22. *Stucki G.* Rehabilitation: the health strategy of the 21st century. *Disability and Rehabilitation*. 2017.
23. *Wade D. T.* What is rehabilitation? *Clinical Rehabilitation*. 2020.
24. *Kruk M. E.* High-quality health systems. *The Lancet*. 2018.
25. *Patel V.* Mental health in conflict settings. *The Lancet Psychiatry*. 2021.
26. *Spiegel P.* War and health systems. *The Lancet*. 2021.
27. OECD. Health at a Glance. Paris: OECD Publishing, 2021.
28. World Bank. Health Financing in Ukraine. Washington, 2020.

Науковий керівник: **Н. М. Шуляр**,
канд. екон. наук, МАУП

О. Г. СИЧ

лікар загальної практики-сімейної медицини, лікар-пульмонолог, ассистент та аспірант кафедри загальної практики (сімейної медицини), Національний медичний університет імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна
orcid https://orcid.org/0009-0007-5629-7981

Т. Ф. ЛЮБАРЕЦЬ

д-р. мед. наук, професор кафедри загальної практики (сімейної медицини), Національний медичний університет імені О. О. Богомольця, м. Київ, Україна
orcid https://orcid.org/0000-0002-3804-6106

Я. О. ДЗЮБЛИК
д-р мед. наук, провідний науковий співробітник Державної установи "Національний науковий центр фтизіатрії, пульмонології та алергології імені Ф. Г. Яновського Національної академії медичних наук України", м. Київ, Україна
orcid https://orcid.org/0000-0002-6497-5267

СУЧАСНІ ПОГЛЯДИ НА РОЛЬ ТРОМБОЦИТАРНОЇ ЛАНКИ ГЕМОПОЕЗУ В ПАТОГЕНЕЗІ ІНТЕРСТИЦІЙНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ ЛЕГЕНЬ З ФІБРОЗУЮЧИМ ФЕНОТИПОМ

Технологічний прогрес і зумовленим ним комплекс негативних чинників (контамінація навколишнього середовища — ґрунту, повітря різноманітними хімічними субстанціями) у поєднанні з способом життя населення більшості країн (наявність шкідливих звичок, зокрема тютюнопаління і паління з використанням електронних пристроїв) значно підвищили захворюваність на патологію дихальної системи. Останніми роками в спектрі патології бронхо-легеневої системи має місце суттєве зростання частки інтерстиційних захворюваннями легень (ІЗЛ), у тому числі ІЗЛ з фіброзуючим фенотипом (ФІЗЛ). Даній феномен потребує уточнення патогенетичних механізмів розвитку ФІЗЛ і створює підґрунтя для розробки та впровадження нових методів лікування даної патології. В цьому контексті останнім часом увага науковців спрямована на вивчення особливостей тромбоцитарної ланки гемопоезу, яка первинно забезпечує гемостаз внаслідок здатності тромбоцитів до адгезії, агрегації та активації протеолізу. На сьогодні доведено, що тромбоцити відіграють певну роль і в процесах імунної відповіді, зокрема в реакціях запалення, онкогенезу та ряду інших [1–3]. Останніми дослідженнями доведено суттєвий вплив тромбоцитарного паростка гемопоезу на розвиток запальних процесів захворювань дихальної системи, зокрема бронхіальної астми, хронічних обструктивних захворювань легень, ідіопатичного легеневого фіброзу, COVID-19-асоційованого ураження легень [4; 5].

Специфічні функції тромбоцитів зумовлені їх морфологічною будовою, оскільки вони містять різні гранули: δ-гранули, кількість яких в тромбоцитах варіює від 3-х до 8-ми, та α-гранули, де накопичуються білки, синтезовані в мегакаріоцитах, а також протеїни, які інтерналізовані внаслідок процесів ендоцитозу [2].

Процеси адгезії та агрегації, які ініціюються при пошкодженні ендотелію судин, супроводжуються вивільненням гранул тромбоцитів, у тому числі α-гранул, які містять ряд прозапальних і профібротичних цитокінів (фібриноген, фібронектин, тромбоцитарний фактор росту (PDGF), TGF-β, VEGF) [6]. При цьому важливу роль відіграє протеїн PDGF, який залучений до процесів активації фібробластів, стимулюючи їх до синтезу фібрину. Активація фібротичних процесів призводить до зміни архітектоніки легень і зумовлює подальше прогресування ФІЗЛ, що суттєво погіршує якість життя хворих. Також потрібно враховувати, що ізоформи PDGFα, PDGFβ і їхні рецептори (PDGFRα, PDGFRβ) приймають участь в процесах постнатального розвитку легень, певною мірою створюючи підгрунтя для подальшого розвитку фібротичних змін у поєднанні з іншими тригерами [7].

Дані літератури підтверджують взаємозв'язок кількості тромбоцитів з вищою летальністю пацієнтів з ФІЗЛ [8]. В ряді досліджень проведено протеомний аналіз

крові пацієнтів з ІЛФ, що свідчить про підвищення рівня періостину у зв'язку з активацією тромбоцитів у пацієнтів з даною патологією і, як наслідок, призводить до вивільнення PDGF з α-гранул [9; 10].

Таким чином, наведені дані літератури підтверджують роль тромбоцитарної ланки гемопоезу в процесах фібротичних змін тканини легень, що відкриває нові можливості для удосконалення діагностики ФІЗЛ на ранніх етапах розвитку захворювань. Новітні аспекти стосовно патогенетичних механізмів розвитку ФІЗЛ дозволяють спрямувати зусилля науковців на пошук таргетних препаратів, які будуть сприяти сповільненню прогресування цієї патології і дозволять покращити якість та тривалість життя пацієнтів.

Джерела

1. *Gremmel T., Frelinger A. L., 3rd, & Michelson A. D.* (2024). Platelet Physiology. *Seminars in thrombosis and hemostasis*. 50(8), 1173–1186. https://doi.org/10.1055/s-0044-1786387
2. *Chebbo M., Duez C., Alessi M. C., Chanez P., Gras D.* (2021). Platelets: a potential role in chronic respiratory diseases?. European respiratory review : an *official journal of the European Respiratory Society*. 30(161), 210062. https://doi.org/10.1183/16000617.0062-2021
3. *Crooks M. G., Hart S. P.* (2015). Coagulation and anticoagulation in idiopathic pulmonary fibrosis. European respiratory review : an *official journal of the European Respiratory Society*. 24(137), 392–399. https://doi.org/10.1183/16000617.00008414
4. *Huang D. Y., Wang G. M., Ke Z. R., Zhou Y., Yang H. H., Ma T. L., Guan C. X.* (2022). Megakaryocytes in pulmonary diseases. *Life sciences*. 301, 120602. https://doi.org/10.1016/j.lfs.2022.120602
5. *Gelon L., Fromont L., Lefrançais E.* (2022). Occurrence and role of lung megakaryocytes in infection and inflammation. *Frontiers in immunology*. 13, 1029223. https://doi.org/10.3389/fimmu.2022.1029223
6. *Chen Y., Yuan Y., Li W.* (2018). Sorting machineries: how platelet-dense granules differ from α-granules. *Bioscience reports*. 38(5), BSR20180458. https://doi.org/10.1042/BSR20180458
7. *Yie T. A., Loomis C. A., Nowatzky J., Khodadadi-Jamayran A., Lin Z., Cammer M., Barnett C., Mezzano V., Alu M., Novick J. A., Munger J. S., Kugler M. C.* (2023). Hedgehog and Platelet-derived Growth Factor Signaling Intersect during Postnatal Lung Development. *American journal of respiratory cell and molecular biology*. 68(5), 523–536. https://doi.org/10.1165/rcmb.2022-0269OC
8. *Chong D. L. W., Mikolasch T., Sahota J., Hill C., Reed A., Ali S., ... Maher T. M.* (2020). Platelet counts predict prognosis in IPF, but are not the main source of pulmonary TGFβ1. *bioRxiv*. https://doi.org/10.1101/2020.03.06.978874
9. *O'Dwyer D. N., Gurczynski S. J., Moore B. B.* (2018). Pulmonary immunity and extracellular matrix interactions. Matrix biology : *journal of the International Society for Matrix Biology*. 73, 122–134. https://doi.org/10.1016/j.matbio.2018.04.003
10. *Zhao X., Hao J., Duan H., Rong Z., Li F.* (2017). Phosphoinositide 3- kinase/protein kinase B/periostin mediated platelet-derived growth factor-induced cell proliferation and extracellular matrix production in lupus nephritis. *Experimental biology and medicine* (Maywood, N.J.), 242(2), 160–168. https://doi.org/10.1177/1535370216668050

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, 28–29 травня 2026 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 2 (52), 2026

Комп’ютерне верстання *Н. В. Коваленко*

Підп. до друку 15.07.26. Формат $70\times100^{1}/_{16}$.
Ум. друк. арк. ,. Обл.-вид. арк. ,. 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