



Заклад вищої освіти
“Університет трансформації майбутнього”

HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION
«University of Future Transformation»

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ: РЕГІОНАЛЬНИЙ, МІЖНАРОДНИЙ
ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ**

***CURRENT ISSUES IN MANAGEMENT AND ADMINISTRATION: REGIONAL,
INTERNATIONAL AND GLOBALISATION ASPECTS***

Матеріали II
Міжнародної науково-практичної конференції
15 травня 2026 року

***Materials of the 2nd International Scientific and Practical Conference
May 15, 2026***

Chernihiv, 2026

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«Університет трансформації майбутнього»**



**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ: РЕГІОНАЛЬНИЙ, МІЖНАРОДНИЙ
ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ**

*Матеріали
II Міжнародної науково-практичної конференції*

(м. Чернігів, 15 травня 2026 р.)

**Чернігів
2026**

ЗВО «УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»
II Міжнародна науково-практична конференція
15 травня 2026

УДК 005:351.07:339.9:159.9:378
А43

Рекомендовано до друку
Вченою радою Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
(протокол від 30.06.2026 року №12)

Редакційна колегія:

Шестаковська Т. Л. – д-р наук з держ. упр., проф., президент ЗВО «Університет трансформації майбутнього»;

Шапошников К. С. – д-р екон. наук, проф., віцепрезидент з наукової роботи та міжнародних зв'язків ЗВО «Університет трансформації майбутнього», заслужений діяч науки і техніки України;

Сакун О. С. – д-р екон. наук, проф., віцепрезидент з навчально-методичної та виховної роботи ЗВО «Університет трансформації майбутнього»;

Заєць С. В. – канд. екон. наук, доц., начальник наукового відділу ЗВО «Університет трансформації майбутнього»

Рецензенти:

Коваленко Ю. М., д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри фінансових технологій та бізнесу Національного університету «Київський авіаційний інститут»

Петровська І. О., канд. екон. наук, доц., ст. наук. співр., завідувач кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

А43 **Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (15 травня 2026 р.).** За загальною редакцією д-ра екон. наук, проф. К.С. Шапошнікова. . Чернігів : ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2026. 191 с.

ISBN 978-617-95507-6-8

DOI: <https://www.doi.org/10.35668/978-617-95507-6-8>

У збірнику представлено тези доповідей учасників II Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти». Матеріали конференції охоплюють широкий спектр тем: від реформування вищої освіти та впровадження штучного інтелекту до стратегій повоєнного відновлення економіки України. Особлива увага приділяється психологічній стійкості особистості, захисту від інформаційних маніпуляцій та розв'язанню соціально-психологічних та етико-культурних проблем. Автори аналізують сучасні виклики управління в умовах глобалізації та воєнного стану, пропонуючи інноваційні підходи до адміністрування.

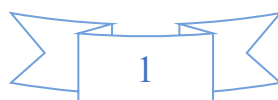
Видання розраховане на науковців, освітян та управлінців, які прагнуть знайти шляхи сталого розвитку суспільства. Такий комплексний підхід підкреслює важливість інтеграції науки, етики та технологій для майбутньої поствоєнної трансформації держави.

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за точність викладеного матеріалу, достовірність даних та дотримання принципів академічної доброчесності покладена на авторів.

ISBN 978-617-95507-6-8

© ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2026

© Автори, 2026



ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

ШЕСТАКОВСЬКА Тетяна – д-рка наук з держ. упр., проф., президентка ЗВО «Університет трансформації майбутнього», голова оргкомітету;

БУГЛЕВИЧ Ксенія – д-рка, проф., ректорка Свентокшиського університету прикладних наук у Кельце імені Святого Івана Павла II, співголова оргкомітету;

ШАПОШНИКОВ Костянтин – заслужений діяч науки і техніки України, д-р екон. наук, проф., віцепрезидент з наукової роботи та міжнародних зв'язків ЗВО «Університет трансформації майбутнього»;

САКУН Олександра – д-рка екон. наук, проф., віцепрезидентка з навчально-методичної та виховної роботи ЗВО «Університет трансформації майбутнього»;

КОВАЛЬЧУК Олександр – народний депутат України;

ГРИВКО Сергій – народний депутат України;

ДЕЦЮК Тетяна – канд. пед. наук, доц., завідувачка кафедри психології, педагогіки та філософії ЗВО «Університет трансформації майбутнього»;

КЛИМЕНКО Тетяна – канд. екон. наук, доц., завідувачка кафедри бізнесу, адміністрування та права ЗВО «Університет трансформації майбутнього»;

ТВЕРДОХЛІБ Олександр – д-р наук з держ. упр., проф., завідувач кафедри мовної підготовки та міжкультурних комунікацій ЗВО «Університет трансформації майбутнього»;

ЗАЄЦЬ Світлана – канд. екон. наук, доц., начальниця наукового відділу ЗВО «Університет трансформації майбутнього»;

ПРИХОДЬКО Олена – доцентка кафедри психології, педагогіки та філософії, секретар оргкомітету.

ПЕРЕДМОВА

Шановні колеги, дорогі друзі, учасники та читачі!

Перед вами збірник наукових праць, який є результатом проведення II Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти», що відбулася 15 травня 2026 року на базі Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього» у місті Чернігів.

Проведення цього наукового заходу вже вдруге підтверджує його високу актуальність та затребуваність. Сьогодні, в умовах безпрецедентних безпекових викликів, тривалої соціоекономічної нестабільності та глобальних трансформацій, питання ефективного управління та адміністрування перестають бути суто теоретичною площиною. Вони перетворюються на стратегічний інструмент забезпечення життєздатності, стійкості та відновлення нашої держави. Процеси євроінтеграції, цифровізації, захисту когнітивного суверенітету та ментального здоров'я суспільства вимагають від академічної спільноти якісно нових, проривних і водночас етично виважених рішень.

Конференція продемонструвала значний інтерес та об'єднала потужне інтелектуальне співтовариство. За результатами аналізу матеріалів, загальна кількість учасників (авторів наукових праць) становить 87 осіб, які підготували 76 робіт. Окремо відзначу широку географію заходу та синергію вітчизняних наукових шкіл. До нашої дискусії долучилися представники понад 20 провідних закладів вищої освіти та академічних установ України, а також наші міжнародні партнери – Свентокшиський університет прикладних наук у Кельце імені Святого Івана Павла II (Польща).

Важливо підкреслити лідерську роль нашого університету: ЗВО «Університет трансформації майбутнього» представив 41 учасник. Вагомий внесок у формування наукового дискурсу зробили колеги з ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права» (Миколаїв) – 10 учасників, Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ/Одеса) – 5 учасників, Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна» (Київ) – 4 учасники, а також Херсонського державного університету, який сьогодні героїчно функціонує в Івано-Франківську (3 учасники). Окрім цього, збірник збагатився працями дослідників з Інституту модернізації змісту освіти, Університету сучасних знань, Луцького національного технічного університету, МНТУ ім. Юрія Бугая, ДНУ ім. О. Гончара, НТУ «Дніпровська політехніка», НУ «Чернігівська політехніка», Харківського національного університету радіоелектроніки, Київського авіаційного інституту, Івано-Франківського НТУ нафти і газу, Хмельницького національного університету, Пенітенціарної академії України, Причорноморського НДІ економіки та інновацій, Криворізького національного університету та Технологічного фахового коледжу ДУЕТ. Багато авторів презентували дослідження у співавторстві або на стику кількох наукових інституцій.

Тематичний простір збірника структуровано за восьми секціями, кожна з яких відображає гострі та взаємопов'язані вектори сучасного розвитку.

Секція 1 «Сучасні тенденції трансформації змісту освіти у суспільстві» фокусує увагу на трансформації змісту вищої освіти, впровадженні інноваційних моделей викладання (зокрема, історичних дисциплін), культурі академічного письма та моніторингу лояльності кадрів. Дослідження показують, що індекс задоволеності персоналу в освітній галузі є чутливим індикатором, який демонструє пряму кореляцію між фінансово-соціальним захистом науковців та реалізацією академічної свободи.

Секція 2 «Соціально-психологічні та етико-культурні проблеми відновлення і розвитку» стала найчисельнішою, що свідчить про глибокий суспільний запит на розв'язання соціально-психологічних та етико-культурних проблем відновлення. В центрі уваги авторів опинилися питання крос-культурної реінтеграції та мовної реадаптації, розвиток лідерського

потенціалу молоді, механізми протидії деструктивним маніпуляціям у гібридному просторі, етичні засади психологічного консультування та спорт як інструмент ментального відновлення жінок. Особливого значення набуло вивчення психологічних тренінгів для формування стресостійкості та інтеграції колективної травми у культурну пам'ять як ресурсу національної стійкості.

Секція 3 «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, публічного управління та права в умовах нестабільності» та Секція 4 «Виклики та перспективи публічного управління та адміністрування» комплексно охоплюють виклики, стратегічні пріоритети та перспективи розвитку економіки, менеджменту, права, а також публічного управління та адміністрування в умовах високої невизначеності. Науковці обґрунтували інструменти сталого розвитку територіальних громад, цифровізацію виконавчого провадження та соціальних проєктів, антикорупційну політику та правові механізми регулювання гуманітарних процесів.

Секція 5 «Фінансові інновації в контексті сталого розвитку» та Секція 6 «Національна економіка в умовах глобальних трансформацій» присвячені фінансовим інноваціям в контексті сталого розвитку (зокрема, впровадженню ESG-стратегій, цифровим валютам центральних банків, альтернативному кредитному скорингу) та функціонуванню національної економіки в умовах глобальної полікризи, монополізації цифрових ринків і специфіці формування людського капіталу у воєнний час.

Секція 7 «Маркетингові технології в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу» розкриває потенціал маркетингових технологій в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу через призму економіки уваги, емоційного брендингу та трансформації STP-підходу в цифровому середовищі.

Секція 8 «Робототехніка, автоматизація та штучний інтелект: тенденції та виклики» окреслює новітні технологічні тренди та виклики, пов'язані з автоматизацією, робототехнікою та системами штучного інтелекту, аналізуючи як загрози деградації операційних результатів ШІ, так і глобальні стандарти його врегулювання.

Висловлюю щиру вдячність Організаційному комітету конференції, рецензентам, а також усім авторам за глибокі аналітичні підходи, сміливі наукові пошуки та вірність принципам академічної доброчесності. Переконали, що представлені матеріали стануть підґрунтям для подальших плідних дискусій, розробки прикладних управлінських моделей та наближення нашої спільної Перемоги і відновлення.

Бажаю всім натхнення, невичерпної енергії та нових інтелектуальних здобутків на благо України!

З повагою
віцепрезидент з наукової роботи
та міжнародних зв'язків
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»,
доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України
Костянтин ШАПОШНИКОВ

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ У СУСПІЛЬСТВІ.....	9
Зяць С. В. ІНДЕКС eNPS ЯК ІНДИКАТОР ПРИВАБЛИВОСТІ СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ДОТРИМАННЯ АКАДЕМІЧНОЇ СВОБОДИ	9
Кахерський Ю. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ВИКЛАДАННЯ ІСТОРІЇ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	12
Клименко Т. В. ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ АКАДЕМІЧНОГО ПИСЬМА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ	14
Котельницький Н. А. СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКІ ВИСТАВКИ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ У ПОЛІТИЦІ ЗЕМСЬКОГО ЛІБЕРАЛІЗМУ ПІВНІЧНОЇ УКРАЇНИ (80 рр. XIX ст.)	17
СЕКЦІЯ 2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ЕТИКО-КУЛЬТУРНІ ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ	19
Байда М. Г. КРОС-КУЛЬТУРНІ ПРОБЛЕМИ РЕІМІГРАЦІЇ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	19
Близнюк Я. М. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ.....	21
Галкіна К. С. ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ ДЕСТРУКТИВНИМ МАНІПУЛЯЦІЯМ У ПУБЛІЧНОМУ ПРОСТОРІ ГЛОБАЛІЗОВАНОГО СВІТУ	23
Гарбуза Є. ЕТИЧНІ ТА ПРОФЕСІЙНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ У РОБОТІ З ДИТЯЧО-БАТЬКІВСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ.....	25
Децюк Т. М., Новосьолова К. І. ФОРМУВАННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: МОЖЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ	27
Котлярова І. І. ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОЇ САМООЦІНКИ НА РЕАЛІЗАЦІЮ КАР'ЄРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЖІНОК В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	29
Кубишева Ю. В. ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЖІНОК У КРИЗОВИХ УМОВАХ: СПОРТ ЯК ІНСТРУМЕНТ САМОРЕГУЛЯЦІЇ ТА МЕНТАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ	31
Малімон В. І. КУЛЬТУРНА ПАМ'ЯТЬ І ТРАВМАТИЧНИЙ ДОСВІД: ЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ.....	33
Молоносова Л. Б. ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА ОСОБИСТОСТІ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	36
Москалець І. М. ЗВ'ЯЗОК СТРЕСУ ТА МОТИВАЦІЇ ДО ЗМІН У ПЕРСОНАЛУ	38
Надточій О. А. ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТРЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗНИЖЕННЯ ЗАСОБАМИ РЕЛАКСАЦІЇ	40
Некипіла О. Д., Співак Л. М. ПОСТТРАВМАТИЧНЕ ЗРОСТАННЯ ЯК РЕСУРС ВІДНОВЛЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ЖІНОК У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД	43
Потапова Т. В., Децюк Т. М. КОПІНГ-СТРАТЕГІЇ ЯК РЕСУРС ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У ВИКЛАДАЧІВ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	44
Приходько О. В. ОСОБЛИВОСТІ СІМЕЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У РОДИНАХ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ.....	47
Семченко-Ковальчук О. Б. ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ПОВЕРНЕННЯ ДО МИРНОГО ЖИТТЯ	48
Сокол М. Ю. ПСИХОЛОГІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ОСОБИСТОСТІ ЧЕРЕЗ ВОЛОНТЕРСТВО.....	51
Трикоза О. ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЗАСОБАМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ	53

Шестаковська Т. Л. ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ..... 55

СЕКЦІЯ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 58

Головач Т. В. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 58

Голуб В. Л. РЕГІОНАЛЬНИЙ ПЛАН ДІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕЗОЛЮЦІЇ РАДИ БЕЗПЕКИ ООН 1325 «ЖІНКИ, МИР, БЕЗПЕКА»..... 61

Дяченко М. В. ПОВЕДІНКОВЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ 64

Кішеня Б. П., Ластівка В. В. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 66

Луцюк А. В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ 69

Приходько О. Ю. ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ГУМАНІТАРНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ..... 71

Семченко-Ковальчук О. Б. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПІСЛЯВОСННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 73

Ситник В. В., Рябов І. Б. ДЕРЖАВНИЙ БОРГ І БЮДЖЕТНИЙ ДЕФІЦИТ У СИСТЕМІ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ..... 76

Сокол А. АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОГО РОЗВИТКУ 78

Старовойтов Д. Ф. ЛОБІЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ НА ДЕРЖАВНУ БЕЗПЕКУ 81

Ткаченко А. А., Капеліста І. М. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ : ПРИОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ..... 84

Філіпова Н. В. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА АДАПТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ЯК ЧИННИКИ СТІЙКОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ..... 87

Яровой Т. С. НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ЯК ОБ'ЄКТ ВПЛИВУ ЛОБІЮВАННЯ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 90

СЕКЦІЯ 4. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ 93

Вахновська Н. А. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ..... 93

Гайдук А. В. ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ..... 95

Гривко С. Д. СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 97

Дементов І. Ю. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ..... 99

Дубовик Д. Є. ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ..... 101

Кішка І. О., Мохненко А. С. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ..... 103

Коваленко С. В. МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ТА МЕДІАКУЛЬТУРА ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЗАДЛЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ..... 105

Кравець І. О., Мохненко А. С. МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ..... 108

ЗВО «УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»
II Міжнародна науково-практична конференція
15 травня 2026

Красногор О. В. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РІЄЛТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	111
Линдюк О. А. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	114
Линдюк С. Д. СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА НАЦІОНАЛЬНА СТІЙКІСТЬ: НОВІ ПІДХОДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	116
Маринькевич О. В., Семенець-Орлова І. А. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	119
Матюха В. А. РОЛЬ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ У ВИСВІТЛЕННІ ІСТОРИЧНОГО ДОСВІДУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	121
Селютін С. Т. ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	123
Сокирко С. В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ	125
Сокол М. Ю. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ	127
Туз О. І. ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ.....	130
СЕКЦІЯ 5. ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	134
Білоус В. Є., Макаренко Ю. П. ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ: МАЙБУТНЄ АБО ЗАГРОЗА ТРАДИЦІЙНІЙ БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ.....	134
Клименко Т. В., Новик І. М. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-СТРАТЕГІЙ	136
Коробчук Т. І. РОЛЬ СТАЛОГО БАНКІНГУ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ.....	138
Мараченко П. В., Рябов І. Б. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ВАЛЮТ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ (CBDC) У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ.....	140
Романішина Ю. І., Крилова О. В. ВПРОВАДЖЕННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОГО КРЕДИТНОГО СКОРИНГУ НА ОСНОВІ OPEN BANKING В УКРАЇНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ	142
СЕКЦІЯ 6. НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ..	146
Абдразаков І. В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ.....	146
Казарян О. Г. БЮДЖЕТНЕ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАГУВАННЯ НА СОЦІАЛЬНІ РИЗИКИ	147
Ковальчук О. В. СУЧАСНИЙ СТАН ЦИФРОВІЗАЦІЇ АПК УКРАЇНИ	150
Кузьміна А. О., Петьков О. Д. СТІЙКІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	152
Мараченко П. В., Рябова Т. А. МОНОПОЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ РИНКІВ І РИНКОВА ВЛАДА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПЛАТФОРМ.....	154
Сочка М. Б. ЕКОНОМІЧНА ЕКСПЕРТИЗА ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	156
Ткаченко О. В. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	158
Шапошников К. С., Жаворонок А. В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ	160

СЕКЦІЯ 7. МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ	163
Глібка О. В., Завальнюк В. Ф. ЕМОЦІЙНИЙ БРЕНДИНГ І РЕБРЕНДИНГ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ НОВОГО ІМІДЖУ	163
Кричун П. Г., Харітеску О. В. ВПЛИВ КУЛЬТУРНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ НА ФОРМУВАННЯ ЛОКАЛЬНИХ БРЕНДІВ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ	166
Марараш А. В., Корбут М. В. СОЦІАЛЬНІ МЕДІА ЯК ПЛАТФОРМА ДЛЯ ІНТЕРАКТИВНОГО МАРКЕТИНГУ: ТРЕНДИ І НОВІ ІНСТРУМЕНТИ	168
Рябов І. Б. ОМНІКАНАЛЬНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОСИСТЕМІ КОМУНІКАЦІЙ	171
Рябова Т. А. СЕГМЕНТАЦІЯ ТА ТАРГЕТИНГ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ STR-ПІДХОДУ	173
Ситник В. В., Рябова Т. А. ЕКОНОМІКА УВАГИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	175
Скрипник М. А., Гудима Д. В. ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ З ІНСТРУМЕНТАМИ SMM	177
СЕКЦІЯ 8. РОБОТОТЕХНІКА, АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ТЕНДЕНЦІ ТА ВИКЛИКИ	181
Гаврилечко Ю. В. ДЕГРАДАЦІЯ ЯКОСТІ ОПЕРАЦІЙНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ШІ-СИСТЕМ ЯК ЗАГРОЗА ДЕРЖАВНИЙ БЕЗПЕЦІ ЧЕРЕЗ МАСОВИЙ ВПЛИВ НЕКОМПЕТЕНТНОГО ОПЕРАТОРСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА	181
Кучеренко Д. В., Табакова І. С. ВПЛИВ ШІ НА ЯКІСТЬ ЦИФРОВОГО КОНТЕНТУ	184
Телень Ю. С., Приходько О. Ю. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПСИХІКУ ЛЮДИНИ	186
Яремчук В. В., Кравченко М. О. ГЛОБАЛЬНІ СТАНДАРТИ ВРЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	188

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ У СУСПІЛЬСТВІ

УДК 378.014.15:005.32

Заєць С. В.,
канд. екон. наук, доцент,
Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти»,
м. Київ, Україна
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ІНДЕКС eNPS ЯК ІНДИКАТОР ПРИВАБЛИВОСТІ СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ДОТРИМАННЯ АКАДЕМІЧНОЇ СВОБОДИ

В умовах тривалих безпекових викликів та посилення глобальної конкуренції за людський капітал, стратегічного значення набуває моніторинг внутрішнього стану академічної спільноти України.

Повноцінна оцінка привабливості сфери вищої освіти і науки через призму досвіду її безпосередніх учасників дозволяє ідентифікувати реальний рівень лояльності кадрів до галузі. Використання індексу задоволеності персоналу (eNPS) у поєднанні з аналізом дотримання академічних свобод виступає чутливим індикатором професійного оптимізму працівників ЗВО, інтегруючи оцінку інституційних умов, етичних стандартів та довгострокових перспектив розвитку науково-освітнього потенціалу держави.

Індекс eNPS (англ. – Employee Net Promoter Score) має порівняно коротку історію: вперше концепцію Net Promoter Score було представлено 2003 року Фредом Райчхелдом у статті, опублікованій у журналі Harvard Business Review [1]. Хоча спочатку методика розроблялася для оцінки лояльності клієнтів (NPS), згодом її було адаптовано для вимірювання задоволеності персоналу (eNPS), що дозволило екстраполювати бізнес-підходи на аналіз академічного середовища. Вважається, що eNPS вище 0 є прийнятним, вище 20 – добрим, а вище 50 – відмінним.

За даними онлайн-опитування на тему: «Дотримання принципів академічної свободи в університетах України», проведеного у лютому 2025 року Державною науковою установою «Інститут модернізації змісту освіти» у співпраці з Центром академічної етики та досконалості в освіті "Етос" [2], у сфері вищої освіти і науки в цілому близько 30 % опитаних науково-педагогічних працівників не відчували загрози академічній свободі, проте близько 27 % вважали, що академічна свобода перебуває під загрозою.

Використання індексу eNPS виявило пряму кореляцію між суб'єктивним відчуттям захищеності академічних свобод та готовністю фахівців рекомендувати роботу в галузі вищої освіти колегам і молодим спеціалістам. Суб'єктивна оцінка респондентів фіксувалася за шкалою від 0 до 10, де: 0 балів – абсолютно не готовий рекомендувати галузь; 10 балів – повністю готовий рекомендувати галузь колегам та молодим фахівцям.

Отримані дані показують, що хоча більша частина персоналу ЗВО зберігає лояльність до своєї сфери, існує значна частка тих, хто відчуває труднощі або невпевненість, що суттєво обмежує їхню готовність заохочувати інших до роботи в цій галузі.

Високий рівень лояльності науково-педагогічних працівників є фундаментальною умовою життєздатності та розвитку ЗВО. У контексті академічного середовища значення лояльності персоналу (eNPS) деталізується в таких двох ключових аспектах, як професійна самовіддача й якість освітнього процесу; інституційна стабільність і збереження інтелектуального капіталу.

Лояльні викладачі та науковці демонструють вищий рівень залученості, що безпосередньо впливає на якість викладання, інтенсивність наукових досліджень та розвиток інновацій. Співробітник, який відчуває ціннісний зв'язок із закладом та галуззю в цілому, не лише сумлінно виконує обов'язки, а й активно ініціює зміни для вдосконалення академічного простору.

Висока лояльність мінімізує ризики «відтоку мізків» (плинності кадрів). Утримання досвідчених фахівців є критично важливим для збереження наукових шкіл та забезпечення спадкоємності в освіті, особливо в умовах обмежених ресурсів.

Негативне значення eNPS = -24,2 (рис. 1), отримане за результатами опитування [2], вказує на проблемну ситуацію в галузі "Вища освіта і наука" в Україні з погляду залученості та задоволеності її працівників і свідчить про те, що хоча більше половини опитаних (53,4 %) готові рекомендувати галузь (7-10 балів), значна частина цих «рекомендаторів» припадає на "пасивних" (31 %, 7-8 балів), а не на активних «прихильників». При цьому частка тих, хто не рекомендуватиме галузь, є дуже значною (46,6 %).

Отриманий показник (-24,2) вказує на наявність значних викликів у залученні та утриманні персоналу у сфері вищої освіти і науки, а також на загальне незадоволення умовами праці, перспективами професійного зростання або іншими аспектами діяльності в цій сфері.

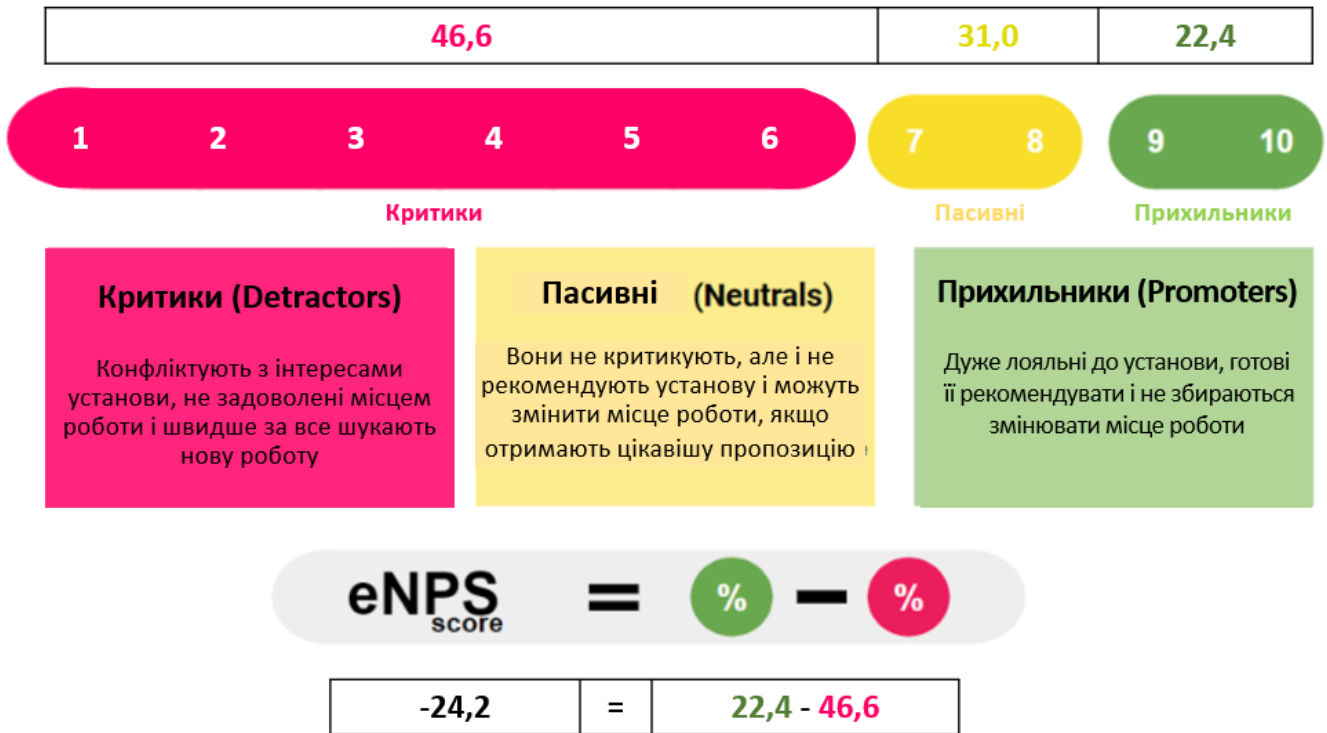


Рисунок 1 – Результати розрахунку індексу задоволеності персоналу за даними онлайн-опитування науково-педагогічних працівників України у 2025 р. [1, 2]

Негативний eNPS може мати серйозні наслідки для галузі, такі як: складність у залученні нових талановитих кадрів; зростання бажання вже працюючих співробітників змінити місце роботи або галузь; зниження мотивації та продуктивності; негативні відгуки «критиків» можуть шкодити іміджу галузі.

Низький і негативний показник eNPS для галузі «Вища освіта і наука» в Україні є серйозним сигналом для стейкхолдерів. Він вказує на те, що значна частина працівників не тільки не є амбасадорами своєї професії, а й активно не рекомендує її іншим. Це підкреслює нагальну потребу в комплексному аналізі причин такого незадоволення та впровадженні

стратегічних змін для покращення умов праці, підвищення привабливості галузі та відновлення довіри та лояльності працівників.

За даними опитування [2] основними причинами низького показника eNPS є:

економічні чинники – абсолютна більшість респондентів (83,2%) назвали головною перешкодою низький рівень заробітної плати. Працівники зазначають, що оклади в галузі подекуди нижчі, ніж у касирів супермаркетів, а фінансова компенсація за працю є «неприйнятно низькою»;

організаційне перевантаження – 47,8% респондентів вказали на високу інтенсивність праці та перенавантаження. Викладачі скаржаться на «безупинну бюрократію», необхідність здавати велику кількість звітів та писати «кілометри непотрібних паперів», що не впливають на якість освіти, але забирають час від наукової роботи;

витрати на наукову діяльність – науковці змушені власним коштом оплачувати публікації у міжнародних базах (Scopus, Web of Science), відрядження, конференції та стажування, що при низьких зарплатах сприймається як «рабство» або «імітація підтримки»;

брак стабільності та соціальних гарантій – респонденти вказують на відсутність соціального пакету (18,4%), обмежені можливості для кар'єрного зростання (9,9%) та короткострокові контракти (на 1 рік), що створює відчуття невпевненості у завтрашньому дні;

системні проблеми та управління – низька залученість до прийняття рішень (8,0%) та токсична корпоративна культура (7,7%). Окремо згадується тиск з боку адміністрації та неможливість критикувати керівництво через страх перед не продовженням контракту;

безпекові та військові виклики – відсутність якісних укриттів (8,7%), обмеження на виїзд за кордон для чоловіків-науковців та загальний психологічний тиск, зумовлений війною.

Досить невелика частка респондентів (9,8 %) вважає, що перешкоди відсутні, що підкреслює загальну проблемність ситуації в галузі.

Відсутність стабільності (житлові умови, контрактна форма працевлаштування, оплата праці, соціальні гарантії) та базової безпеки є суттєвими бар'єрами для реалізації академічної свободи, оскільки вони належать до «захисних засобів» або елементів підтримки, без яких порушенням свободи значно важче запобігти. Академічна свобода сприймається спільнотою не лише як право на висловлювання, а й як стан, що неможливий при незадоволених особистісних потребах у їжі, житлі та безпеці. Респонденти зазначають, що при поточних рівнях заробітної плати вартість оренди квартири на місяць може перевищувати дохід від викладацької діяльності. Це створює ситуацію «експлуатації за безцінь», за якої важко говорити про будь-яку свободу. Фінансова безпека визнається необхідною системною умовою для реалізації академічної свободи. Без оплати праці, якої б вистачало на житло, комунальні послуги та харчування, науковці змушені шукати додаткову роботу, що обмежує їхній ресурс на власну освіту та дослідження.

Проведений аналіз свідчить про глибоку кризу лояльності до роботи в закладах вищої освіти в академічному середовищі України. Хоча більшість опитаних працівників ЗВО зберегли формальну відданість професії, поєднання хронічного фінансового незабезпечення та високої інтенсивності праці нівелює їх роль як носіїв академічних цінностей. За таких умов негативний індекс задоволеності стає тривожним сигналом, що вказує на складність залучення молодих талантів та високу ймовірність професійної деформації або звільнення (виходу) досвідчених фахівців із галузі.

У контексті академічної свободи отримані дані підкреслюють, що відчуття професійної автономії є невід'ємною, але недостатньою умовою привабливості сфери. Навіть за відсутності прямого тиску, системні виклики (від безпекових загроз до обмежених кар'єрних перспектив) формують песимістичний вектор розвитку. Відтак, відновлення позитивного рівня лояльності у сфері вищої освіти вимагає переходу від декларативної підтримки академічних цінностей до реальних стратегічних змін: покращення умов праці, модернізації корпоративної

культури та створення дієвих механізмів фінансової стимуляції, без яких неможливе збереження освітньо-наукового потенціалу України.

Список використаних джерел

1. Reichheld F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46–124. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14712543/>
2. Заєць С. В., Бережна Т. І. Результати онлайн-опитування “Моніторинг дотримання принципів академічної свободи в університетах України”. Аналітичний звіт / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. К. С. Шапошникова. Київ : ДНУ “Інститут модернізації змісту освіти”. 2025. 80 с. URL: <https://imzo.gov.ua/diyalnist/naukova-robota/rezul-taty-onlayn-opytuvannia-monitorynh-dotrymannia-pryntsyypiv-akademichnoi-svobody-v-universytetakh-ukrainy/>

УДК 378.016:94

Кахерський Ю. В.,

доктор філософії зі спеціальності «Історія та археологія»,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ВИКЛАДАННЯ ІСТОРІЇ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Розвиток системи вищої освіти України на сучасному етапі відбувається в умовах багатовимірних трансформаційних процесів, які охоплюють як глобальний, так і національний рівні. Посилення євроінтеграційних процесів, стрімка цифровізація суспільства, інтенсифікація інформаційних потоків, наслідки пандемії та виклики повномасштабного збройного протистояння формують нові соціально-економічні реалії, а отже вимагають переосмислення традиційних підходів до навчання. У цих обставинах вища освіта змушена не лише адаптуватися до кризових умов, але й виконувати стратегічну роль у забезпеченні стійкості держави, розвитку економіки та формуванні національної ідентичності.

Модернізація освітнього середовища визначається сукупністю взаємопов'язаних процесів, серед яких провідне місце посідають цифровізація, інституційна диференціація, еволюція організаційних форм освітньої діяльності, а також посилення вимог до якості та результативності освітнього процесу. Окреслені зміни актуалізують необхідність перегляду традиційних дидактичних підходів та зумовлюють підвищення ролі цифрових технологій як невід'ємного складника сучасного освітнього процесу.

У зазначених умовах спостерігається помітна трансформація змістових засад історичної освіти у закладах вищої освіти, яка дедалі більше ґрунтується на проблемно-аналітичній парадигмі та компетентнісному підході й водночас зумовлює перехід до інноваційних моделей викладання історії, що базуються на інтерактивності та міждисциплінарності. Історичні дисципліни поступово відходять від домінування фактологічного змісту і набувають ознак інтелектуального простору, спрямованого на розвиток критичного мислення, формування навичок роботи з історичними джерелами та здатності до багатовимірної інтерпретації історичних явищ у широкому соціокультурному контексті [1].

Інноваційні підходи до викладання історії у закладах вищої освіти передбачають системне використання цифрових технологій, мультимедійних інструментів, інтерактивних платформ та елементів гейміфікації. Вони трансформують внутрішню логіку освітнього процесу, змінюючи роль здобувачів вищої освіти як активних суб'єктів пізнавальної діяльності

та сприяючи переходу до багатовекторної комунікації, що ґрунтується на взаємодії, співпраці та обміні знаннями між усіма учасниками освітнього середовища [1].

Разом із тим важливим є поєднання традиційних та інноваційних методів навчання, що сприяє забезпеченню цілісності та збалансованості освітнього процесу.

Ключовими практиками, що сприяють індивідуалізації навчання, активізації навчальної діяльності, розвитку критичного мислення, комунікативних навичок, дослідницьких компетентностей і медіаграмотності, є:

- використання мультимедійних технологій та засобів візуалізації історичних процесів;
- впровадження інтерактивних платформ і цифрових ресурсів у освітній процес;
- застосування елементів гейміфікації як інструменту підвищення мотивації до навчання;
- організація проектної діяльності та групових форм роботи;
- реалізація проблемно- та кейс-орієнтованого навчання [2].

Одними з ключових тенденцій розвитку історичної освіти також є її тісна інтеграція з процесами формування національної ідентичності, посилення ролі у протидії інформаційним маніпуляціям та дезінформаційним впливам. В сучасних умовах історичне знання перестає виконувати виключно освітню функцію та набуває важливого ідентифікаційного й консолідаційного значення для суспільства. Воно виступає важливим чинником формування історичної пам'яті, громадянської свідомості та патріотичних ціннісних орієнтирів. У цьому контексті особливої актуальності набувають процеси переосмислення національного історичного нарративу та критичного перегляду інтерпретацій подій минулого [3].

У контексті зазначених трансформацій особливого значення набуває переорієнтація змісту історичних курсів на проблемно-концептуальні засади викладу, за яких пріоритет надається не механічному засвоєнню навчального матеріалу, а глибокому осмисленню історичних процесів, причинно-наслідкових зв'язків та закономірностей суспільного розвитку [3].

Історія як навчальна дисципліна посідає особливе місце в освітньому середовищі, оскільки поєднує гуманітарний характер знання з аналітичними підходами та сприяє формуванню цілісного світогляду. Крім того, набуває актуальності впровадження міждисциплінарного підходу, що передбачає інтеграцію історичного знання з напрацюваннями соціології, політології та культурології. Застосування такого підходу забезпечує більш комплексне та багатовимірне осмислення історичних явищ та процесів, а також сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти системного світогляду та аналітичної культури мислення.

У цьому контексті важливе місце посідає проблемно-орієнтований підхід до навчання, який передбачає інтеграцію актуальних суспільних викликів у зміст освітнього процесу, створює умови для аналізу сучасних конфліктів, політичних криз і глобальних трансформацій крізь призму історичних паралелей. Такий підхід забезпечує глибше розуміння взаємозв'язку між історичним минулим і сучасними процесами. Під час його застосування ключовими дидактичними інструментами виступають дискусії, дебати та кейс-метод [2].

Таким чином, трансформація підходів до викладання історії у закладах вищої освіти є закономірною відповіддю на сучасні суспільні виклики. Зазначені процеси охоплюють як організаційно-структурні перетворення освітньої системи, так і сутнісні зміни її змістового наповнення та методологічних засад.

Сучасна модель університетської історичної освіти передбачає перехід до інноваційних, міждисциплінарних і компетентнісно-орієнтованих підходів до навчання, активне впровадження цифрових технологій, посилення уваги до формування національної ідентичності та системне оновлення її змісту. Вона орієнтована на підготовку фахівців, здатних ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності і динамічних інформаційних впливів, а також усвідомлено інтерпретувати історичні процеси на основі критичного аналізу

джерел, міждисциплінарного підходу та відповідального ставлення до історичної пам'яті суспільства.

Список використаних джерел

1. Козлова Л.Б. Інноваційні підходи до викладання історії у закладах вищої освіти: від традиційних методів до цифрових ресурсів. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 8(14). 2023. С. 865–872. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8\(14\)-865-872](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8(14)-865-872).
2. Гончарук В.А., Дрогомирецька Л.Р., Петрова Н.О. Викладання історії України через призму сучасних педагогічних технологій. *Педагогічна Академія: наукові записки*. № 13. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14557552>.
3. Молоткіна В.К., Хмельницька Л.В., Новородовська Н.О. Інноваційні методи викладання історичних дисциплін у закладах вищої освіти та їх роль у формуванні національної ідентичності. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 4(34). 2025. С. 1172–1183. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4\(34\)-1172-1183](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-1172-1183).

УДК 378:001.8

Клименко Т. В.,
канд. екон. наук, доцент,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ АКАДЕМІЧНОГО ПИСЬМА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасна вища освіта характеризується переходом від простої передачі знань до створення цілісного академічного середовища, де вміння грамотно й етично працювати з науковими текстами стає ознакою професіоналізму. В епоху стрімкої цифровізації та вільного доступу до інформаційних ресурсів, спроможність самостійно будувати логічний та етичний науковий текст є базовою компетентністю, без якої неможлива фахова реалізація в сучасному освітньо-науковому середовищі.

Формування культури академічного письма є стратегічним інструментом забезпечення якості освіти та основою розбудови прозорого академічного простору, що мінімізує репутаційні ризики. Вона є фундаментом, на якому будується взаємна довіра та гарантується прозорість дослідницьких результатів. Опанування навичок критичного аналізу джерел, аргументування власної позиції та ведення фахової дискусії є невід'ємною частиною підготовки конкурентоспроможного фахівця, здатного працювати в умовах глобалізованого інтелектуального простору. Відтак, рівень академічної грамотності студентів трансформується у стратегічний індикатор інтелектуального капіталу держави, оскільки безпосередньо визначає якість наукового потенціалу і здатність національної вищої освіти інтегруватися у світову дослідницьку спільноту.

Становлення культури академічного письма – це комплексний процес, який безпосередньо впливає на трансформацію змісту сучасної вищої школи. Головна мета таких змін полягає у переході від пасивного копіювання знань до створення унікальних інтелектуальних рішень. При цьому академічне письмо має розглядатися не як сукупність технічних вимог до оформлення тексту, а як базовий інструмент розвитку когнітивного потенціалу та аналітичних компетенцій фахівця. Як зазначають С. Подолкова та О. Медвідь,

робота над науковим текстом стимулює аналітичне мислення та процесуальну мотивацію, дозволяючи студентам не просто накопичувати факти, а критично їх переосмислювати й структурувати [1].

Ключовим аспектом у цьому контексті стає дотримання академічної доброчесності. Як слушно зауважує О. Борідко, культура академічного письма безпосередньо втілюється через особисту відповідальність здобувача за самостійне виконання навчальних і контрольних завдань, що має відбуватися з обов'язковим урахуванням індивідуальних потреб кожного учасника освітнього процесу [2].

Така практика передбачає неухильне дотримання норм авторського права та позначення будь-яких запозичених ідей чи даних через систему точних покликань. Важливою умовою при цьому є надання виключно достовірної інформації про хід і результати власної наукової чи творчої діяльності, що гарантує прозорість використаних методик та джерельної бази [2]. Саме через свідому реалізацію етичних і правових стандартів академічне письмо перетворюється на дієвий інструмент формування доброчесного освітнього середовища та зміцнення репутації майбутнього фахівця.

Окрім етичного та когнітивного складників, важливо враховувати й методичну специфіку. О. Рубчак та Р. Ленда наголошують на інноваційному підході, згідно з яким письмо слід сприймати не як статичний результат, а як динамічний процес. Зазначений підхід базується на поетапній діяльності, яка охоплює шлях від початкового планування та підготовки чернеток до стадії ґрунтовного редагування й перегляду змісту. Застосування такої методики сприяє органічному впровадженню практик академічного письма у викладання різноманітних дисциплін, що перетворює його на багатофункціональний засіб засвоєння знань [3]. Як результат, синергія етичних стандартів та володіння технікою підготовки наукових текстів стає фундаментом нової якості освіти, що відповідає міжнародним вимогам.

Результативність цього процесу забезпечується реалізацією фундаментальних засад академічної праці, серед яких ключове місце посідають наукова об'єктивність, доказовість, прозорість використання джерел та безумовне дотримання прав інтелектуальної власності.

Важливою умовою інтеграції вітчизняної вищої освіти до світового інтелектуального середовища є узгодження внутрішніх стандартів із міжнародними нормами. Зокрема, базовим документом у цій сфері є «Європейський кодекс дослідницької доброчесності» (The European Code of Conduct for Research Integrity, ALLEA), який визначає принципи інтелектуальної праці: надійність, що гарантує якість дослідження через належну методологію та аналіз; чесність у прозорому й неупередженому представленні результатів; повагу до колег, суспільства та екосистем; а також відповідальність за наукову діяльність від ідеї до публікації, включаючи менторство та соціальний вплив [4]. Системне дотримання зазначених стандартів у практиці академічного письма забезпечує валідність наукових здобутків та сприяє їх визнанню на міжнародному рівні.

Окремої уваги заслуговує Бухарестська декларація етичних цінностей і принципів вищої освіти в Європі, яка акцентує на нерозривності академічної свободи та етичної відповідальності, а культура письма є ключовим інструментом практичної реалізації цієї відповідальності в освітньому та науковому просторі [5]. Також у рекомендаціях UNESCO щодо відкритої науки (Recommendation on Open Science) підкреслюється важливість прозорості та доступності результатів досліджень, що підвищує вимоги до якості академічного викладу. Науковий текст має поєднувати доброчесність із чіткою структурованістю та зрозумілістю, зокрема через дотримання міжнародних стандартів [6].

Таким чином, гармонізація вітчизняних освітніх практик із наведеними міжнародними актами дозволяє сформувати цілісну систему академічної культури, де дотримання етичних стандартів при створенні наукового тексту стає невід'ємною частиною його професійної якості.

Реалізація окреслених принципів на прикладному рівні забезпечується впровадженням сучасних інструментів роботи з науковою інформацією. До них належать бібліографічні менеджери (наприклад, Zotero або Mendeley) для систематизації джерел та автоматизації оформлення посилань, сервіси перевірки текстів на запозичення (зокрема StrikePlagiarism) як засіб самоконтролю, а також цифрові платформи для спільного редагування документів, що сприяють ефективній груповій взаємодії у науковому просторі.

Застосування цих інструментів дозволяє реалізувати підхід «письмо як процес», де особлива увага приділяється побудові логіки доказів та практиці критичного саморедагування. Це перетворює академічне письмо з теоретичної дисципліни на універсальну технологію опрацювання інформації, що сприяє високій якості вищої освіти та її відповідність міжнародним стандартам.

Розвиток культури академічного письма є фундаментальним складником трансформації змісту сучасної вищої освіти, що виходить за межі формального вивчення правил цитування або оформлення текстів. Це багатогранний процес, який ґрунтується на гармонійному поєднанні етичних переконань, аналітичного мислення та володіння сучасними цифровими інструментами.

Впровадження в освітню практику міжнародних етичних принципів, а також орієнтація на світові стандарти дозволяють збудувати дієву систему протидії академічній недоброочесності. Системне опанування навичок письма як тривалого творчого процесу не лише підвищує якість наукових результатів, а й формує комплекс універсальних компетенцій, необхідних для професійної самореалізації. У підсумку, розвиток академічної грамотності стає стратегічним чинником утвердження конкурентоспроможності вищої освіти України у світовому освітньо-науковому середовищі.

Список використаних джерел

1. Подолкова С., Медвідь О. Роль академічного письма в процесі наукового дослідження. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. 2021. Вип. 38, Т. 2. С. 209–213.
2. Борідко О. Формування навичок академічного письма як засіб протидії академічній недоброочесності. *Збірник науково-методичних праць «Удосконалення навчально-виховного процесу в закладах вищої освіти»*. Кам'янець-Подільський: ЗВО «Подільський державний університет», 2025. Вип. 34. С. 113–118.
3. Рубчак О. Б., Ленда Р. І. Особливості викладання академічного письма у вищій школі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Філологія»*. Острого: Вид-во НаУОА, 2022. Вип. 16 (84). С. 112–115.
4. The European Code of Conduct for Research Integrity. Revised Edition. Berlin: ALLEA – All European Academies, 2023. URL: <https://allea.org/wp-content/uploads/2023/06/European-Code-of-Conduct-Revised-Edition-2023.pdf>
5. The Bucharest Declaration concerning Ethical Values and Principles for Higher Education in the Europe Region. UNESCO-CEPES, 2004. Bucharest, Romania, 2-5 September 2004. URL: [https://iqaq.org/images/doc/Bologna/Bucharest%20Declaration%20\(2004\).pdf](https://iqaq.org/images/doc/Bologna/Bucharest%20Declaration%20(2004).pdf)
6. UNESCO Recommendation on Open Science. UNESCO, 2021. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379949>.

УДК 9.323.3:63-051

Котельницький Н. А.,
канд. іст. наук, доцент,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

**СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКІ ВИСТАВКИ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ
ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ У ПОЛІТИЦІ ЗЕМСЬКОГО ЛІБЕРАЛІЗМУ
ПІВНІЧНОЇ УКРАЇНИ (80 рр. XIX ст.)**

Історія земського лібералізму північної України залишається актуальною, але малодослідженою проблемою української історичної науки. Наприклад, це стосується такого важливого аспекту діяльності опозиційної аристократичної фронди як фундації професійно-технічної освіти у регіоні. Незважаючи на те, що автор цих рядків вже зробив декілька кроків у справі вивчення вказаної проблеми[1], в історії земського ліберального руху Північного Лівобережжя залишаються декілька сюжетів, які заслуговують на висвітлення, зокрема питання про сільськогосподарські виставки як інструмент поступу професійно-технічної освіти краю у 80 рр. XIX ст.

Зокрема, 13 грудня 1882р. на засіданні чергової сесії Чернігівського губернського земського зібрання було розглянуто питання про асигнування з бюджету інституції місцевого самоврядування 1000 рублів для відкриття у столиці губернії – м. Чернігів сільськогосподарської виставки. Ліберальна партія земських зборів ініціювала збільшення суми витрат до 2000 рублів. Від опозиціонерів виступили М. Константинович, О. Ліндфорс, П. Червінський.

М. Константинович у своїй промові зазначив, що крім заохочувальних заходів будуть дуже потрібні преміювальні виплати для провідних учасників виставки, адже модерний розвиток потребує належної оцінки. Якщо для великих виробників аграрного устаткування грошові премії не будуть мати особливого значення, то для дрібних та середніх – це буде потужним стимулом для подальшого зростання. Оратор запропонував асигнувати з земського бюджету хоча б 1500 рублів для 3 лідерів виробництва. Окремо, буде потреба в асигнуванні фінансового траншу з бюджету на потреби облаштування сільськогосподарського музею Чернігівської губернії, експонати якого й стануть візуальним предметом для обговорення на виставці.

О. Ліндфорс у своєму виступі зауважив, що виплата премії – інструмент з спортивних змагань, адже виставка – гуманітарний захід, який не призначений для проведення різного роду комерційних угод. Модерні експонати, облаштування дуже потрібні музею, але не шляхом виплати фінансових премій. Виступаючий відзначив, що оскільки відповідний комітет, який займається організацією створення музею, не гарантує губернському земству надання звітної документації, то він пропонує зменшити суму асигнування до 500 рублів. За цих умов буде звітність і певна гарантія відсутності необґрунтованих винагород.

Губернські земські збори після обговорення ухвалили: асигнувати для реалізації пропозиції М. Константиновича 1500 рублів з бюджету Чернігівського губернського земства.

Що ж стосується створення губернського сільськогосподарського музею, то інший представник ліберальної аристократії – П. Червінський відзначив, що загальний обсяг фінансування закладу може бути більшим, ніж заплановано губернським земством. Тому потрібно зарезервувати додаткові ресурси з кошторису інституту місцевого самоврядування. Губернське земство постановило: затвердити пропозицію П. Червінського про асигнування 500 рублів для закупівлі експонатів музейного закладу[2, №4, с. 306-309].

Як бачимо, професійно-технічна освіта населення губернії, зокрема у галузі аграрного виробництва у 80 рр. XIX ст., не залишилась поза увагою членів опозиційної аристократичної

фронди північної України. Ініційовані ліберальними земцями та профінансовані з земського бюджету заходи, скажімо створення Чернігівського губернського сільськогосподарського музею та організація відповідної профільної виставки з метою промоції новітнього модерного аграрного устаткування та реманенту яскраво це підтверджують. Зауважимо, що навіть в умовах інституціоналізації подібних кроків, виборні установи місцевого самоврядування піклувались про нівелювання можливих корупційних зловживань при організації заходів, що, без жодних сумнівів, свідчить про високу суспільну самосвідомість службовців земських установ.

Список використаних джерел

1. Котельницький Н. Діяльність земської ліберальної партії північної України у сфері професійно-технічної освіти (1870-ті роки). *Сумський історико-архівний журнал*. № XLIII. 2024. С.15-26.
2. Стенографический отчет заседаний Черниговского губернского земского собрания 1882 года. Земский сборник Черниговской губернии. Чернигов: Земская типография, 1883. № 1-3.

СЕКЦІЯ 2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ЕТИКО-КУЛЬТУРНІ ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ

УДК: 316.7:314.745.3

Байда М. Г.,
старший викладач кафедри іноземних мов,
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

КРОС-КУЛЬТУРНІ ПРОБЛЕМИ РЕІМІГРАЦІЇ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Сучасні міграційні процеси, зумовлені повномасштабною війною в Україні, набули безпрецедентного масштабу та складності. Значна частина населення була змушена залишити територію держави, інтегруючись у соціально-культурні середовища інших країн. У контексті повоєнного відновлення актуалізується проблема реіміграції громадян, яка супроводжується низкою крос-культурних викликів та соціально-психологічних труднощів.

Реіміграція є складним багатовимірним процесом, що включає не лише фізичне повернення особи до країни походження, але й її повторну соціальну, культурну та економічну інтеграцію. В умовах тривалого перебування за кордоном відбувається адаптація особи до нових соціальних норм, цінностей і моделей поведінки, що ускладнює процес повернення та повторної інтеграції у вітчизняне середовище.

Крос-культурні проблеми реіміграції проявляються насамперед у конфлікті ідентичностей. Особи, які тривалий час перебували в іншому культурному середовищі, часто стикаються з труднощами у відновленні попередніх соціальних ролей і норм поведінки. Це може призводити до так званого «зворотного культурного шоку», який характеризується психологічним дискомфортом, відчуттям відчуженості та зниженням рівня соціальної адаптації [1].

Особливої актуальності набувають питання соціальної інтеграції реемігрантів у громади. Після повернення особи можуть стикатися з нерозумінням з боку місцевого населення, відмінностями у ціннісних орієнтаціях, а також труднощами у відновленні соціальних зв'язків. Це створює ризики соціальної фрагментації та ускладнює процес консолідації суспільства в умовах відбудови держави.

Важливим аспектом є трансформація трудових та освітніх практик. Перебування за кордоном сприяє набуттю нових компетенцій, досвіду та професійних стандартів, які не завжди відповідають умовам українського ринку праці. Водночас це створює потенціал для модернізації економіки, якщо держава зможе ефективно інтегрувати цей людський капітал у процеси відновлення [2].

Окремої уваги потребує питання інституційної готовності держави до реіміграції. Ефективна політика повернення повинна враховувати крос-культурні особливості, забезпечувати підтримку адаптації, розвиток соціальних сервісів та формування інклюзивного середовища. У цьому контексті важливу роль відіграє публічне управління, яке має забезпечити баланс між соціальною інтеграцією, економічною ефективністю та гуманітарними аспектами відновлення.

У контексті сучасних глобальних процесів реіміграція відбувається в умовах полікризи, що характеризується взаємодією воєнних, економічних та соціальних викликів. Це посилює складність процесів адаптації та вимагає комплексного підходу до управління міграційними процесами [3].

Особливе значення має формування соціальної довіри та згуртованості. Реємігранти можуть виступати як носії нових культурних практик і цінностей, що з одного боку створює потенціал для розвитку, а з іншого – може викликати соціальні напруження. У цьому контексті важливо забезпечити ефективну комунікацію між державою, громадами та реємігрантами.

Окремим аспектом крос-культурних проблем реєміграції є трансформація мовного середовища, в якому перебувають особи під час вимушеної міграції та після повернення в Україну. Тривале проживання за кордоном сприяє активному засвоєнню іноземних мов, адаптації до нових мовних норм і комунікативних практик. У результаті формується новий мовний досвід, який може відрізнитися від мовних стандартів країни походження.

Після повернення до України реємігранти нерідко стикаються з труднощами мовної реадаптації. Це може проявлятися у змішаному мовленні, використанні іншомовних конструкцій, зниженні рівня володіння професійною термінологією українською мовою або у втраті мовної впевненості. Такі явища ускладнюють соціальну інтеграцію, професійну реалізацію та комунікацію в суспільстві [1].

Особливо це стосується дітей та молоді, які під час перебування за кордоном здобували освіту іноземною мовою. Повернення в українське освітнє середовище може супроводжуватися труднощами у засвоєнні навчального матеріалу, адаптації до освітніх стандартів та взаємодії з однолітками.

Зміна мовного середовища також має соціально-психологічний вимір. Мова є важливим елементом ідентичності, тому її трансформація може впливати на відчуття приналежності до соціальної спільноти. У деяких випадках реємігранти можуть відчувати відчуження або труднощі у відновленні комунікативних зв'язків через мовні бар'єри.

У цьому контексті особливої актуальності набуває необхідність удосконалення мовних компетентностей реємігрантів як складової державної політики реінтеграції. Йдеться не лише про відновлення рівня володіння державною мовою, а й про розвиток комунікативних навичок у професійній, освітній та соціальній сферах.

Ефективними інструментами можуть виступати:

- програми мовної адаптації та реінтеграції;
- курси професійної української мови;
- інтеграція мовної підтримки в освітні та соціальні програми;
- розвиток цифрових платформ для мовного навчання.

Удосконалення мовних компетентностей сприятиме не лише успішній адаптації реємігрантів, а й ефективному використанню їхнього людського капіталу у процесах повоєнного відновлення. Водночас це є важливим чинником зміцнення соціальної згуртованості та формування єдиного комунікативного простору держави.

Таким чином, мовний аспект реєміграції є одним із ключових факторів успішної реінтеграції населення та потребує системного врахування в публічній політиці відновлення України.

Отже, крос-культурні проблеми реєміграції є важливим фактором, що впливає на процеси повоєнного відновлення України. Їх вирішення потребує комплексної державної політики, спрямованої на забезпечення соціальної інтеграції, використання людського капіталу та формування стійких соціально-економічних систем. Успішна реєміграція може стати важливим ресурсом розвитку держави, однак за умови врахування культурних, соціальних та психологічних аспектів цього процесу.

Список використаних джерел

1. Ward C., Bochner S., Furnham A. The Psychology of Culture Shock. London : Routledge, 2001.
2. OECD. International Migration Outlook 2023. Paris, 2023.

3. Tooze A. Welcome to the world of the polycrisis. Financial Times. 2022. URL: <https://www.ft.com>
4. United Nations. World Migration Report 2022. New York, 2022.
5. World Bank. Migration and Development Brief 2023. Washington, 2023.

УДК 159.923.2:316.46-057.87

Близнюк Я. М.,
студентка другого (магістерського) рівня,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ

Сучасні суспільні зміни в Україні посилюють потребу в молодих фахівцях, які здатні не лише якісно виконувати професійні завдання, а й відповідально діяти в умовах невизначеності, організовувати взаємодію та підтримувати інших. Воєнний стан, трансформація освітнього середовища, поширення волонтерських практик і розвиток студентського самоврядування створюють ситуації, у яких лідерські якості студентів виявляються особливо виразно. Тому заклад вищої освіти має сприяти розвитку ініціативності, самостійності, комунікативної культури, емоційної стійкості та готовності відповідати за спільний результат.

Лідерський потенціал студентської молоді розуміємо як систему особистісних і соціально-психологічних можливостей, що дають змогу ініціювати спільну діяльність, впливати на групу, координувати її роботу та досягати визначеної мети. До його основних складових належать відповідальність, упевненість у собі, здатність до співпраці, емпатія, організаторські вміння, критичне мислення та саморефлексія. Водночас важливим є не окремі набір рис, а вміння доречно використовувати їх у конкретній ситуації взаємодії.

Л. Орбан-Лембрик розглядала лідерство як явище, що виникає в міжособистісній взаємодії та пов'язане з авторитетом особистості, її становищем у групі й здатністю впливати на поведінку інших [1, с. 258]. С. Максименко пов'язував розвиток особистості з її активністю, самосвідомістю, прагненням до самореалізації та внутрішнього зростання [2, с. 116]. І. Бех наголошував на вихованні відповідальної особистості, здатної усвідомлювати наслідки власних рішень і здійснювати моральний вибір [3, с. 74].

На нашу думку, ці підходи доповнюють один одного: студентське лідерство неможливо пояснити лише впливом на інших, оскільки воно передбачає також внутрішню зрілість, самоконтроль і готовність відповідати за прийняті рішення. Саме поєднання особистісного розвитку та конструктивної взаємодії створює підґрунтя для стійкої лідерської поведінки.

У концепції трансформаційного лідерства Б. Басс підкреслив здатність лідера надихати учасників групи, формувати спільне бачення та підтримувати їхній особистісний розвиток [4, с. 21]. Для студентського середовища такий підхід є особливо цінним, адже молодий лідер має не домінувати над іншими, а об'єднувати їх навколо спільної мети, підтримувати ініціативу та створювати умови для взаємної відповідальності.

Т. Децюк зазначає, що значні можливості для формування лідерських якостей здобувачів вищої освіти має позааудиторна робота [5, с. 305–309]. Участь у студентському самоврядуванні, волонтерських ініціативах, наукових гуртках і командних проектах дає змогу перевірити власні організаторські здібності, навчитися розподіляти обов'язки, домовлятися та оцінювати наслідки спільних рішень.

Вважаємо, що саме практична діяльність перетворює потенційні лідерські якості на реальні моделі поведінки. Теоретичні знання про комунікацію або командну роботу набувають цінності тоді, коли студент має можливість застосувати їх у ситуаціях, де результат залежить від узгоджених дій усієї групи.

Важливим механізмом розвитку лідерського потенціалу є соціальна взаємодія. У спілкуванні з одногрупниками, викладачами, наставниками та представниками професійного середовища студент навчається аргументувати позицію, слухати співрозмовників, розв'язувати суперечності й координувати спільні дії [1, с. 258–261]. Не менш значущим є наслідування позитивних моделей поведінки, коли приклад викладача, студентського активіста, волонтера або фахівця стає орієнтиром для формування власного стилю взаємодії [3, с. 91]. На нашу думку, ефективність такого наслідування визначається не простим копіюванням дій, а усвідомленим прийняттям цінностей відповідальності, поваги та служіння спільній меті.

Розвитку лідерства сприяє і групова підтримка. У колективі, де панують довіра, повага та відкритість до ініціатив, студенту легше висловлювати пропозиції, брати на себе відповідальність і випробовувати нові ролі [1, с. 261]. Натомість надмірно авторитарна або конфліктна атмосфера звужує можливості для самостійності й часто формує пасивну поведінку. Вважаємо, що психологічний клімат академічної групи має оцінюватися не лише за відсутністю конфліктів, а й за тим, наскільки він підтримує самостійність, взаємну довіру та право студента на аргументовану ініціативу.

Окреме значення має саморефлексія, тобто здатність аналізувати власні дії, помічати сильні та слабкі сторони, визнавати помилки й коригувати поведінку [2, с. 119]. Лідерська позиція стає зрілою лише тоді, коли прагнення впливати на інших поєднується з вимогливістю до себе. На наш погляд, саме рефлексивність допомагає запобігти авторитарності та робить лідерський вплив більш етичним і відповідальним.

Для системного розвитку лідерського потенціалу студентів доцільно поєднати діагностичну, розвивальну та практичну роботу. Діагностичний напрям передбачає визначення рівня комунікативних, організаторських і рефлексивних умінь. Розвивальний напрям може охоплювати тренінги командної взаємодії, емоційного інтелекту, публічного виступу, прийняття рішень і конструктивного розв'язання конфліктів. Практичний напрям має забезпечувати реальну участь студентів у самоврядуванні, наставництві, волонтерських і соціальних проєктах.

Отже, лідерський потенціал студентської молоді формується поступово в навчанні, спілкуванні та спільній діяльності. Його розвиток залежить від особистої активності студента, підтримки з боку викладачів і однолітків, психологічного клімату в групі та наявності реальних можливостей для ініціативи. Вважаємо, що завдання закладу вищої освіти полягає не у створенні вузького кола формальних лідерів, а у формуванні середовища, в якому кожен студент може набути досвіду відповідального впливу, співпраці та прийняття рішень. Такий підхід сприятиме підготовці фахівців, здатних діяти самостійно, підтримувати команду й конструктивно відповідати на суспільні виклики.

Список використаних джерел

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2010. 448 с.
2. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості. Київ : КММ, 2006. 240 с.
3. Бех І. Д. Виховання особистості : підручник. Київ : Либідь, 2008. 848 с.
4. Bass В. М. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York : Free Press, 1985. 256 р.
5. Децюк Т. М. Формування лідерських якостей у студентів у позааудиторній роботі в умовах вищого навчального закладу. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 305–309.

УДК 159.9:316.6:316.77

Галкіна К. С.,
викладач кафедри психології, педагогіки та філософії,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ ДЕСТРУКТИВНИМ МАНІПУЛЯЦІЯМ У ПУБЛІЧНОМУ ПРОСТОРІ ГЛОБАЛІЗОВАНОГО СВІТУ

Процеси трансформації сучасного світу призвели до виникнення принципово нової архітектури публічного простору, який в свою чергу, перестав бути виключно географічним або архітектурним поняттям. На сьогоднішній день публічний простір функціонує як гібридний соціокомунікативний простір, де фізична присутність особистості нерозривно пов'язана з її постійним перебуванням у цифровому вимірі. Якщо ми розглядаємо даний простір в глобальному форматі, варто зазначити, що він стає своєрідною ареною, де відбувається гостра психологічна боротьба, де масова свідомість суспільства перетворюється на об'єкт цілеспрямованого впливу з боку зацікавлених сторін.

На сьогоднішній день актуальним залишається дослідження механізмів протидії деструктивним маніпуляціям, і це пояснюється тим, що в умовах відновлення та розвитку суспільства традиційні методи які використовувались для процесів адміністрування стикаються з новими для себе викликами: феноменом «ехо-камер», «інформаційним шумом» та технологіями штучного інтелекту, які мають здатність генерувати велику кількість переконливого, але часто деструктивного контенту.

Маніпуляції які набувають деструктивного характеру в цьому контексті ми можемо розглядати не просто як розповсюдження неправдивої інформації, а як глибинне проникнення в ментальну безпеку мас, яка має на меті розмити ціннісні орієнтири, що є змістовною характеристикою будь якої особистості, руйнування соціальної довіри до оточення та дестабілізацію процесів ідентифікації. Для України, яка зараз знаходиться в стані динамічного відновлення надважливо приділяти увагу захисту публічного простору, можна сказати, що є критичним пріоритетом. Адже стале відновлення країни, якого ми всі прагнемо потребує не тільки залучення фінансових та матеріальних ресурсів, а й передбачає в своїй основі збереження когнітивного суверенітету [1] власних громад, а також захисту етико-культурної ідентичності українського суспільства від впливу зовнішніх та внутрішніх психологічних агресій.

Механізм маніпуляції, який відбувається в публічному просторі не є явищем випадковим. В своєму впливі маніпуляція базується на глибокому розумінні природи масової свідомості і особливостях функціонування натовпу.

Для ефективного впливу на маси використовуються явища емоційного зараження та психічного інфікування. Так зараження – це процес передавання емоційного стану від одного індивіда до іншого, через передавання психічного настрою або через емоційну сферу [2, с. 32]. Даний механізм ефективно спрацьовує у випадках, коли настрої, що передається має великий емоційний заряд. Важливим компонентом в даному процесі виступає не тільки сила емоційного забарвлення, а також здатність індивідів сприймати, співпереживати обрані стани, ставати співучасниками процесу. Якщо ми говоримо про те, як протистояти емоційному зараженню і уникнути таким чином зовнішніх впливів – варто зазначити, що ступінь зараження індивідів залежить від їх загального розвитку, їх психічного стану, віку, емоційного настрою, загалом – від розвитку їх самосвідомості. Ми можемо зробити висновок, що робота над розвитком емоційного інтелекту, критичного мислення, самоусвідомлення, формування резильєнтності - є провідними для роботи із суспільством [2, с. 32].

Необхідно згадати ще один механізм впливу – паніка. Даний феномен виникає в ситуаціях дефіциту або надлишку інформації в умовах загрози, що в свою чергу може призвести до швидкого поширення емоційного стану жаху та переходу індивіда до скоєння деструктивних та імпульсивних дій, які в стані спокою йому зазвичай не притаманні. Якщо ми говоримо про упередження і захист від панічних настроїв – ефективним в цьому напрямку буде робота з покращення медіаграмотності населення, формування подачі інформативних повідомлень, доступу до соціально-важливих інформаційних порталів та джерел оповіщення населення [2, с. 40].

Наявність авторитетної людини, що є представником натовпу і підтримує його провідні ідеї є ефективним механізмом впливу на маси. Ідеї керують масами, а маса з ідеями некерована. Щоб виконати це важливе завдання, необхідна певна категорія людей, які є носіями певних рис та характеристик. Вони мають хист перетворювати погляди, що були засновані на чіткій раціональних міркуваннях, у дію загального спрямування [2, с. 22].

Висвітлюючи питання психологічних механізмів протидії маємо зазначити здатність особистості протистояти процесу психічного інфікування. Основним засобом боротьби в такому випадку виступає перехід від емоційного сприйняття ситуації до її раціонального аналізу. Коли індивід в натовпу набуває рис «загіпнотизованого суб'єкта», він може втратити здатність до критичної обробки інформації. Протидія в цьому випадку є безпосередньо свідомою активізацією мислення. Чим вищий рівень самосвідомості особистості в ситуаціях невизначеності, тим меншою стає ймовірність того, що людина потрапить під вплив натовпу всупереч своїм вольовим проявам [2, с. 27].

Якщо ми говоримо про циркулярну реакцію, а саме взаємне підсилення емоцій, де кожна наступна емоція стає потужнішою за попередню, то теоретичною основою захисту виступає механізм десинхронізації. По-перше, це свідоме уникання копіювання міміки, жестів та вигуків, що панують в натовпі, медійних матеріалах тощо. Робота над зменшенням емоційної амплітуди також є ефективним засобом протидії циркулярній реакції: критичний аналіз інформації, емоційна рефлексія інформаційних повідомлень, уникання емоційно забарвлених повідомлень в медійному просторі тощо.

Інформаційна верифікація як антидот панічних настроїв в сучасному світі також виступає ефективним психологічним механізмом протидії деструктивним маніпуляціям в публічному просторі. Оскільки панічні настрої часто ґрунтуються саме на дефіциті інформації, то технічним механізмом захисту в таких випадках є пошук і структуризація наявних фактів. Коли індивід має розуміння передумов соціально-психологічної дестабілізації то він має можливість вчасно розпізнати маніпулятивні вкиди в інформаційний простір, які на меті мають провокування у населення імпульсивних дій.

У таблиці 1 наведені теоретичні вектори протидії маніпулятивним впливам в публічному просторі.

Таблиця 1 – Теоретичні вектори протидії маніпулятивним впливам в публічному просторі

Вектор впливу	Психологічний механізм захисту	Теоретичне обґрунтування
Емоційне зараження	Раціоналізація	Відновлення здатності до критичного мислення та перевірки реальності
Нівеляція особистості	Індивідуалізація	Акцент на власних цілях та етичних бар'єрах, що протидіє анонімності
Циркулярна реакція	Дистанціювання	Переривання ефекту взаємного підсилення емоцій через розрив контакту
Маніпуляція лідером	Суверенність	Критичне ставлення до навіювання та сугестії з боку «вожаків»

Психологічна стійкість індивіда, як представника суспільства в умовах масового скупчення та протидії інформаційним впливам полягає в напрацюванні динамічної саморегуляції, де провідна роль відводиться переходу від реактивних проявів до суб'єктності. Оскільки процес інформаційного «інфікування» є несвідомим та автоматичним, важливо чинити активну протидію, що вимагає від індивіда постійного інтелектуального вдосконалення, тренування позиції стороннього спостерігача, який здатний аналізувати ситуацію «ззовні», а не зсередини, де панує епіцентр емоційного збудження. Дана робота передбачає не просто відмову від дій натовпу, а напрацювання потужного раціонального фільтра, який дає змогу переривати циркулярну реакцію шляхом вольового гальмування власних емоційних проявів. Коли індивід свідомо відмовляється від гніву, панічних настроїв, він перестає бути частиною механізму, що має на меті дестабілізацію певних соціальних, психологічних або економічних процесів.

Індивідуалізація особистості стає актом інтелектуального суверенітету, де робота над збереженням внутрішніх етичних бар'єрів та персональної відповідальності виступає ефективним механізмом протидії ефекту анонімності, не дозволяє деструктивним лідерам використати енергію особистості для негативних впливів. У кінцевому результаті подібна активна робота призводить до трансформації вразливості перед маніпуляціями, спричинену інформаційним дефіцитом або емоційним тиском, у стійку систему психологічного захисту, яка заснована на глибокому усвідомленні механізмів функціонування мас.

Список використаних джерел

1. Новоскольцева Л., Меженська О., Бадер А. Когнітивна стійкість як складова оборонного потенціалу: проблема інформаційної вразливості Збройних сил України. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2025. Випуск 59, с. 353–359.
2. Психологія мас : конспект лекцій / укладачі: П. І. Сахно, К. С. Сахно. – Суми : Сумський державний університет, 2022. 116 с.

УДК 159.922.7:159.9.072:37.018.1

Гарбуза Є.,
здобувач третього освітнього рівня,
Заклад вищої освіти «Університет сучасних знань»,
м. Київ, Україна

ЕТИЧНІ ТА ПРОФЕСІЙНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ У РОБОТІ З ДИТЯЧО-БАТЬКІВСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ

Проблематика психологічного консультування у сфері дитячо-батьківських відносин належить до найбільш складних напрямів практичної психології, оскільки поєднує інтереси щонайменше двох сторін – дитини та батьків або законних представників. У такій роботі психолог має враховувати не лише запит дорослого клієнта, а й психологічні потреби, вікові особливості, емоційний стан, право на безпеку та суб'єктність дитини. Саме тому етичні та професійні засади консультування набувають особливого значення, адже від їх дотримання залежить якість допомоги, рівень довіри до психолога, безпечність консультативного процесу та недопущення шкоди для учасників сімейної взаємодії.

Однією з базових професійних засад такої роботи є принцип поваги до гідності та прав усіх учасників консультування. У Meta-Code of Ethics Європейської федерації психологічних асоціацій наголошується на повазі до гідності, прав, приватності, конфіденційності, самовизначення та автономії клієнта, а також на необхідності врахування меж професійної компетентності психолога. У контексті дитячо-батьківських відносин це означає, що дитина не

може розглядатися лише як «об'єкт виховного впливу» або проблема, яку потрібно виправити відповідно до очікувань дорослих. Вона є повноправним учасником психологічного процесу, чия думка, переживання та потреби мають бути почуті з урахуванням віку, рівня розвитку й життєвої ситуації [1].

Особливу роль у консультуванні відіграє професійне контрагування. Консультативний контракт визначає мету роботи, формат зустрічей, межі відповідальності психолога, батьків і дитини, правила конфіденційності, умови передачі інформації, тривалість роботи, очікувані результати та обмеження психологічної допомоги. У сімейному консультуванні контрагування є складнішим, ніж в індивідуальній роботі, оскільки необхідно чітко розмежувати, хто є ініціатором звернення, хто є клієнтом, який запит є основним і чи не суперечать очікування дорослих психологічним інтересам дитини.

Важливою етичною вимогою є інформована згода. Вона передбачає, що учасники консультування мають отримати зрозумілу інформацію про мету, методи, можливі обмеження, правила взаємодії та межі конфіденційності. EFPA окремо підкреслює необхідність роз'яснення професійних дій, процедур і можливих наслідків психологічного втручання для забезпечення інформованої згоди до та під час психологічної роботи. У випадку роботи з дітьми важливо не обмежуватися формальною згодою батьків, а також отримувати посильну для віку дитини згоду на участь у консультативному процесі. Це підтримує довіру, знижує тривожність і формує відчуття безпеки [2].

Конфіденційність є однією з найскладніших етичних категорій у консультуванні дитячо-батьківських відносин. З одного боку, батьки як законні представники мають право отримувати загальну інформацію про перебіг роботи, рекомендації та напрями підтримки дитини. З іншого боку, дитина потребує простору довіри, у якому вона може безпечно висловлювати власні переживання. Тому психолог має заздалегідь пояснити, яка інформація може бути передана батькам, у якому обсязі та за яких умов. Особливо важливо дотримуватися принципу мінімально необхідного розкриття інформації: батькам варто надавати ті відомості, які потрібні для підтримки дитини, але не порушують її психологічної безпеки та довіри до фахівця.

Окремою проблемою є конфлікт інтересів. Він може виникати тоді, коли батьки очікують від психолога підтвердження власної позиції, впливу на дитину, оцінювання іншого з батьків, підготовки висновків для сімейного спору або використання консультації як інструменту тиску. У таких випадках психолог має зберігати професійну нейтральність, не ставати на бік одного з учасників конфлікту та не підміняти психологічне консультування експертною, юридичною чи дисциплінарною функцією. EFPA акцентує на необхідності уникати подвійних відносин, що можуть зменшувати професійну дистанцію, спричиняти конфлікт інтересів або експлуатацію клієнта.

Етичність психологічного консультування виявляється також у недопущенні оцінювального, звинувачувального або маніпулятивного стилю роботи. Завдання психолога полягає не в тому, щоб «перевиховати» батьків чи дитину, а в тому, щоб створити умови для усвідомлення проблеми, налагодження діалогу, розвитку емпатії та пошуку конструктивних рішень. У цьому контексті особливо важливими є професійна мова психолога, коректність формулювань, обережність у висновках і відмова від категоричних оцінок.

Отже, психологічне консультування у сфері дитячо-батьківських відносин має спиратися на принципи поваги до гідності дитини й батьків, професійної компетентності, відповідальності, конфіденційності, інформованої згоди, чіткого контрагування та уникнення конфлікту інтересів. Етична позиція психолога полягає у збереженні балансу між запитом батьків, потребами дитини, професійними стандартами та вимогами безпеки. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням практичних моделей етичного контрагування в сімейному консультуванні, алгоритмів роботи з конфліктом інтересів і методичних рекомендацій для психологів, які працюють із дітьми та їхніми батьками.

Список використаних джерел

1. Sori C. F., Hecker L. L. Ethical and Legal Considerations When Counselling Children and Families. *Australian and New Zealand Journal of Family Therapy*. 2015. Vol. 36, Issue 4. P. 450–464. DOI: 10.1002/anzf.1126.
2. Thannhauser R. E., Morris Z. A., Gamble N. Informed Consent, Confidentiality, and Practitioner Disclosure in Therapeutic Work with Youth: *A Systematic Review of Practitioners' Perspectives*. *Adolescent Research Review*. 2022. Vol. 7. P. 355–382. DOI: 10.1007/s40894-021-00173-2.

УДК 159.944.4:159.9.072

Децюк Т. М.,
канд. пед. наук, доцент,
Новосьолова К. І.,
студентка другого (магістерського) рівня,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

**ФОРМУВАННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: МОЖЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ**

Сучасні реалії українського суспільства здебільшого можна охарактеризувати як високий рівень небезпеки та соціальної нестабільності, перманентні кризові виклики, неможливість чіткого прогнозування майбутнього, а також постійне психоемоційне навантаження на особистість. Військові дії, перевантажене інформаційне поле, економічна нестабільність, вимушена адаптація до нових умов життя, тривале перебування у стресі, напрузі, страху за життя і здоров'я як власного, так і рідних, негативно позначаються на психічному здоров'ї людини, її емоційному стані, здатності до саморегулювання, а також на її працездатності та професійній ефективності. За таких обставин постає потреба у пошуку нових підходів до формування стресостійкості особистості. Оскільки саме стресостійкість сприяє кращій адаптації людини до складних життєвих ситуацій, зберігати ефективність у виконанні професійних обов'язків, зберігати емоційний баланс та здатність до активної діяльності в умовах невизначеності [1].

Проблема стресу і формування стресостійкості є полем наукового дослідження широкого кола як вітчизняних так і зарубіжних авторів науковців. Засновником наукового підходу з вивчення стресу є канадський науковець Г. Сельє. У 30-40-х роках ХХ сторіччя він увів у науковий обіг поняття «стрес» та розробив концепцію формування стресостійкості. Як зазначає у своїх наукових працях Г. Сельє, стрес являє собою не специфічну реакцію організму на вплив зовнішнього середовища та дію певних подразників (наприклад, не задоволення певної потреби, не комфортні умови для організму тощо). Науковець акцентував увагу на тому, що стрес – це не завжди погано, адже саме стрес сприяє формуванню адаптаційних механізмів до нових умов та забезпечує розвиток особистості та її життєздатність [6].

Науковці Р. Лазарус та Л. Фолкман розглядали стрес як результат взаємодії особистості і середовища. Вони пропонували для ефективного подолання стресу використовувати когнітивну оцінку ситуації та копінг-стратегії [5].

На думку М. Корольчук, стресостійкість – це здатність особистості зберігати достатній рівень психічної діяльності в складних умовах, ефективно долаючи стресові ситуації. Тобто,

стресостійкість є важливим компонентом життєстійкості, що фактично допомагає особистості зберігати психологічну цілісність у різного роду стресових обставинах.

Проаналізувавши різні наукові підходи, ми пропонуємо під стресостійкістю розглядати властивість особистості ефективно відновлювати свій психоемоційний стан, здатність до працездатності та ефективного функціонування після зіткнення зі стресовими ситуаціями, в умовах невизначеності, змін та напруги.

Щодо проблематики формування стресостійкості, то на думку дослідниці Л. Карамушки, важливу роль у даному процесі відіграють навички саморегуляції емоцій, адаптивні поведінкові стратегії та підтримуюче соціальне оточення. Тобто, формування стресостійкості необхідно починати з розвитку особистісних ресурсів, підвищення рівня самосвідомості та здатності до саморегуляції особистості. Всі ці навички можна формувати та тренувати.

Особливо актуальною проблема формування стресостійкості постає за умов невизначеності. Під умовами невизначеності ми розуміємо нестабільні зовнішні обставини, які швидко змінюються, які майже не можливо спрогнозувати чи передбачити, які супроводжуються дезінформацією, фейками, інформаційним шумом та браком достовірної інформації, підвищеним рівнем небезпеки та ризику та необхідністю швидкого пристосування, адаптації до нових умов.

За таких умов особливого значення у процесі формування стресостійкості набуває саме психологічний тренінг. Саме формат тренінгу створює умови для самопізнання учасників, сприяє формуванню навичок емоційної саморегуляції, пізнання власного психологічного потенціалу та формування ефективних стратегій подолання стресу.

Під психологічним тренінгом ми пропонуємо розуміти сучасний інтерактивний метод групової психологічної роботи, що сприяє формуванню знань, умінь та навичок, а також саморефлексії через групову взаємодію. Тренінг якісно відрізняється від традиційних методів навчання тим, що орієнтується в першу чергу на формування навичок, а не лише на засвоєння знань, а також на розвиток особистісного потенціалу та ефективної міжособистісної взаємодії. Формат тренінгу дозволяє максимально розкрити потенціал кожного шляхом включення до групової взаємодії, а також застосовуючи знання та досвід кожного учасника досягати феномену «групового навчання» через групову динаміку [2].

Ефективність тренінгу як методу зумовлена саме груповою взаємодією. Під час групової роботи учасники мають можливість не тільки засвоювати певну інформацію, а й спостерігати за іншими учасниками, знайомитися з їх досвідом, їхнім баченням і думками, спостерігати за різними реакціями на складні життєві обставини, отримувати підтримку, відчуття психологічної безпеки, тобто екологічний простір для роботи над собою, своїм станом, своїми емоціями. Саме в процесі групової роботи учасники мають можливість усвідомити, що їх хвилювання не є унікальними, а труднощі можна подолати шляхом спільного пошуку рішень, обміну досвідом та підтримці групи. Через групові обговорення, рефлексії, практичні вправи, самоаналіз в процесі їх виконання відбувається формування навичок стресостійкості особистості.

Психологічний тренінг з формування стресостійкості може містити вправи на розвиток емоційної саморегуляції, дихальні вправи, техніки релаксації, тілесні методики та практики, ресурсні вправи, вправи на формування навичок ефективної комунікації, вправи на формування адаптивних копінг-стратегій, вправи на формування креативності та творчого підходу, позитивне мислення. Найбільш цінними є інтерактивні методи з моделювання різних стресових ситуацій, в процесі яких учасники тренінгу мають можливість відпрацювати способи реагування та стрес, сформувати навички адаптації у ситуаціях невизначеності.

Крім того, психологічний тренінг є ефективним у формуванні стресостійкості, оскільки особистість має можливість під час тренінгу не лише засвоїти теоретичні знання щодо природи і механізмів стресу, а й у практиці відпрацювати навички регулювання емоційних станів під час різних стресових ситуацій, відновлення емоційної рівноваги після зіткнення зі

стресом, навчитися усвідомлювати та розпізнавати власні емоційні реакції, а також конструктивно реагувати на різного роду стресові події чи ситуації.

Отже, формування стресостійкості особистості в умовах невизначеності є важливим завданням у сучасних реаліях як для психологічної науки, так і практики. Ефективним інструментом для даного процесу є психологічний тренінг, оскільки він дозволяє розвивати особистісні ресурси, сприяє формуванню емоційної стійкості, адаптивності до нових умов, підвищує здатність особистості раціонально діяти в умовах стресових ситуацій. На даному етапі для України постає потреба з розробки програм психологічної підтримки, формування стресостійкості та надання першої психологічної допомоги у стресових ситуаціях. Це важливо з одного боку для збереження ментального здоров'я населення, а з іншого для підтримки соціальної стійкості суспільства в цілому. Подальших наукових досліджень потребує емпіричне вивчення психологічного тренінгу як ефективного інструменту формування стресостійкості в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Галкіна К., Децюк Т. Психологічна профілактика та підтримка особистості як стратегія зміцнення суспільства в умовах турбулентності та глобальних змін. Сучасні стратегії адаптації та розвитку в умовах турбулентності та гібридних війн: *колективна монографія* / за ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Т. Л. Шестаковської. Чернігів. 2026. С. 253-302.
2. Децюк Т. М. Тренінг як сучасний інтерактивний метод формування соціально схвальних навичок у засуджених. *Реформа пробації: можливість обирати майбутнє*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: Пенітенціарна академія України, 2024. С. 170–174.
3. Корольчук М. С. Психологія стресостійкості особистості. Київ: Ніка-Центр, 2010. 432 с.
4. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я особистості в умовах війни, післявоєнного відновлення та євроінтеграції України: *монографія*. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 506 с.
5. Lazarus R., Folkman S. Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer Publishing Company, 1984. 456 p.
6. Selye H. Stress without Distress. New York: Signet Books, 1974. 171 p.

УДК 159.923.2-055.2:316.477

Котлярова І. І.,
здобувач вищої освіти,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОЇ САМООЦІНКИ НА РЕАЛІЗАЦІЮ КАР'ЄРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЖІНОК В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Актуальність дослідження визначається динамічними змінами соціально-економічного простору, що супроводжуються переосмисленням ролі жінки у професійній сфері, розширенням можливостей самореалізації та зростанням вимог до індивідуально-психологічних характеристик особистості. У сучасних умовах професійний розвиток жінок залежить не лише від зовнішніх факторів, таких як рівень освіти, соціальні можливості чи ринок праці, а й від внутрішніх психологічних ресурсів, серед яких особливе місце посідає самооцінка.

Самооцінка у структурі особистості виступає важливим регулятором поведінки, що визначає характер постановки цілей, рівень домагань та готовність до їх досягнення. У межах сучасних психологічних підходів вона розглядається як складова Я-концепції, що формується в процесі соціальної взаємодії та індивідуального досвіду [1, с. 45]. Внутрішня самооцінка відображає глибинне ставлення людини до себе, власних здібностей і потенціалу, незалежно від ситуативних оцінок з боку оточення. Саме така форма самооцінки забезпечує особистісну цілісність і стабільність у складних професійних ситуаціях.

Важливо підкреслити, що внутрішня самооцінка має безпосередній вплив на професійну активність жінок. Особи з адекватним рівнем самооцінки демонструють вищий рівень упевненості у власних силах, схильність до ініціативності, здатність до прийняття відповідальних рішень та готовність до професійних викликів. Вони частіше орієнтовані на досягнення, відкриті до нових можливостей і менш схильні до уникнення складних завдань. У свою чергу, занижена самооцінка обмежує професійні амбіції, формує невпевненість і залежність від зовнішньої оцінки, що ускладнює процес кар'єрного зростання [2, с. 112].

У контексті сучасного суспільства, яке характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами та невизначеністю, внутрішня самооцінка набуває особливої значущості. Вона виконує функцію внутрішнього стабілізатора, що дозволяє жінці зберігати впевненість у власних професійних якостях навіть за умов нестабільності. Це, у свою чергу, сприяє більш ефективній адаптації до змін, гнучкості мислення та здатності до професійного саморозвитку.

Особливу увагу слід приділити впливу соціокультурних факторів на формування самооцінки жінок. Як зазначають дослідники, жінки частіше схильні недооцінювати власні досягнення та перебільшувати значення зовнішньої оцінки, що негативно позначається на їх кар'єрному просуванні [3, с. 78].

Водночас сучасні тенденції свідчать про поступове зростання ролі внутрішніх ресурсів особистості у досягненні професійного успіху. Зокрема, розвиток рефлексії, самоприйняття та усвідомлення власної цінності сприяє формуванню стійкої внутрішньої самооцінки. Така самооцінка виступає основою для реалізації кар'єрного потенціалу, оскільки дозволяє жінці адекватно оцінювати власні можливості, визначати реалістичні цілі та послідовно їх досягати.

Крім того, внутрішня самооцінка впливає на здатність до самопрезентації та професійної комунікації. Жінки з високим рівнем самоприйняття більш ефективно презентують свої досягнення, активніше беруть участь у професійних взаємодіях та демонструють готовність до лідерських ролей. Це є важливим чинником у контексті сучасного ринку праці, де значну роль відіграють не лише професійні знання, а й уміння комунікувати, взаємодіяти та проявляти ініціативу.

З огляду на зазначене, актуальним є впровадження психологічних програм, спрямованих на розвиток внутрішньої самооцінки жінок. Такі програми можуть включати тренінги особистісного зростання, розвиток навичок рефлексії, формування позитивного самосприйняття та подолання внутрішніх бар'єрів. Важливим також є створення сприятливого соціального середовища, яке підтримує професійний розвиток жінок і сприяє формуванню адекватної самооцінки.

Таким чином, внутрішня самооцінка виступає ключовим психологічним чинником, що визначає можливості реалізації кар'єрного потенціалу жінок у сучасних умовах. Вона впливає на рівень професійної активності, здатність до прийняття рішень, готовність до змін і подолання труднощів. Сформована на основі самоприйняття та усвідомлення власної цінності, внутрішня самооцінка є важливим ресурсом особистісного і професійного розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення механізмів її формування та розробку ефективних засобів її розвитку у контексті професійної діяльності жінок.

Список використаних джерел

1. Бандура А. Теорія соціального навчання. – Київ : Либідь, 2019. 320 с.

2. Маслоу А. Мотивація і особистість. – Київ : Основи, 2020. 400 с.
3. Хорні К. Невротична особистість нашого часу. – Харків : Фоліо, 2018. 256 с.
4. Betz N. E. Career development and counseling: Putting theory and research to work. – Hoboken : Wiley, 2017. 512 p.
5. Eagly A. H. Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. – Boston: Harvard Business Review Press, 2020. 280 p.

УДК 159.944.4-055.2:796

Кубишева Ю. В.,
здобувач вищої освіти ступеня магістр першого року навчання,
спеціальність С4 «Психологія»,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЖІНОК У КРИЗОВИХ УМОВАХ: СПОРТ ЯК ІНСТРУМЕНТ САМОРЕГУЛЯЦІЇ ТА МЕНТАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасні реалії в Україні характеризуються безпрецедентним рівнем психоемоційного навантаження на цивільне населення, серед якого жінки є однією з найбільш вразливих категорій. Хронічний стрес, викликаний безпековими загрозами, повітряними тривогами, руйнацією звичного життєвого устрою та постійною невизначеністю, призводить до виснаження адаптаційних ресурсів психіки. За таких умов традиційні когнітивні методи психологічної допомоги часто потребують доповнення дієвими соматичними практиками саморегуляції. Фізична культура і спорт у цьому контексті розглядаються не лише як засіб підтримки соматичного здоров'я, а й як ефективна інструментальна копінг-стратегія, що дозволяє знизити рівень тривожності та відновити ментальний ресурс за рахунок біохімічної та психологічної регуляції стану організму.

Проблема подолання стресу в кризових умовах є предметом прискіпливої уваги багатьох науковців. Фізична активність у сучасних наукових підходах класифікується як дієвий копінг-механізм, що дозволяє змінити когнітивну оцінку стресової ситуації, мобілізувати внутрішні ресурси особистості та знизити рівень емоційної напруги [1, с. 54]. Сучасні дослідники також наголошують на соматичній природі стресу, оскільки тривале психоемоційне виснаження блокує адаптаційні системи організму, а спорт виступає інструментом біохімічної саморегуляції.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні механізмів впливу регулярних спортивних занять на збереження психологічної стійкості та відновлення ментального здоров'я жінок у кризових умовах життєдіяльності.

Теоретичний аналіз дозволяє виокремити два ключові рівні впливу спорту на ментальне здоров'я жінок у кризових умовах, взаємозв'язок між якими детально відображає концептуальна модель психофізіологічної саморегуляції.

Перший рівень цієї моделі – фізіологічний. Хронічний стрес викликає гіперактивність гіпоталамо-гіпофізарно-надниркової системи, що призводить до надмірного викиду кортизолу. Регулярні фізичні навантаження помірної інтенсивності сприяють утилізації надлишку гормонів стресу та активують синтез нейромедіаторів – ендорфінів, дофаміну та серотоніну [2, с. 88]. Відповідно до фізіологічного компонента нашої моделі, основними процесами тут є зниження секреції кортизолу та активація гормонів радості, що безпосередньо забезпечує зменшення соматичної напруги й швидке зниження рівня тривожності у жінок.

Другий рівень моделі – психологічний. В умовах війни жінки часто втрачають відчуття контролю над власним життям. Спорт виступає як інструмент відновлення цього контролю через керування власним тілом та досягнення малих цілей (наприклад, виконання певної кількості вправ). Аналізуючи психологічний компонент моделі, варто відзначити, що фізична активність забезпечує ефект «когнітивного переключення», допомагає долати румінацію (нав'язливі негативні думки) [3, с. 41]. Практичним результатом цього рівня впливу є суттєве підвищення самооцінки та повне відновлення адаптаційного потенціалу особистості.

Таким чином, інтеграція фізіологічного та психологічного рівнів до єдиної моделі саморегуляції доводить, що комплексний соматопсихічний ефект занять спортом є системним підґрунтям для ментального відновлення жіноцтва.

Таблиця 1 – Психофізіологічні механізми впливу спорту на ментальне здоров'я

Рівень впливу	Основні біохімічні та психічні процеси	Результат для ментального відновлення
Фізіологічний	Зниження секреції кортизолу, активація синтезу ендорфінів та серотоніну	Зменшення соматичної напруги, зниження рівня тривожності
Психологічний	Ефект когнітивного переключення, подолання румінації, повернення суб'єктивного контролю	Підвищення самооцінки, відновлення адаптаційного потенціалу

Теоретичний аналіз підтверджує, що спорт в умовах тривалого кризового стану є не просто елементом здорового способу життя, а потужним соматопсихічним інструментом саморегуляції. Для досягнення стійкого ментального відновлення та зниження тривожності жінкам рекомендовано дотримуватися регулярності занять від 2 до 3 разів на тиждень. Саме така періодичність дозволяє підтримувати оптимальний баланс нейромедіаторів, забезпечує ефект когнітивного переключення та повертає суб'єктивне відчуття контролю над власним життям, що є критично важливим для збереження психологічної стійкості в умовах війни.

Список використаних джерел

1. Василенко О. М. Психологія копінг-поведінки особистості в кризових життєвих ситуаціях. Київ : Каравела, 2021. 240 с.
2. Ковальчук О. В. Фізіологія стресу та механізми адаптації організму. Київ : Наукова думка, 2019. 185 с.
3. Petrenko T. M. Psychological well-being of women in conditions of modern crises. Lviv : Svit, 2022. 210 p.

УДК 159.9:316.6:94

Малімон В. І.,
канд. наук з держ. упр., доцент,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

КУЛЬТУРНА ПАМ'ЯТЬ І ТРАВМАТИЧНИЙ ДОСВІД: ЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Проблема національної стійкості набуває особливої наукової, суспільної та ціннісної значущості в умовах війни, вимушеної міграції, втрати безпечного життєвого середовища, руйнування усталених форм соціальної взаємодії та загострення колективного переживання втрат. За таких обставин стійкість не може бути зведена лише до індивідуальної психологічної витривалості, здатності окремої людини пристосовуватися до кризових подій або зберігати працездатність у стані тривалого напруження. Вона постає як складний соціально-психологічний феномен, у межах якого взаємодіють особистісні ресурси, досвід спільноти, історична пам'ять, моральні орієнтири, соціальна підтримка, довіра, солідарність і здатність суспільства надавати травматичним подіям не руйнівного, а смислотворчого значення.

У цьому контексті культурна пам'ять виконує не лише функцію збереження відомостей про минуле, а й роль ціннісного механізму суспільного самовизначення. Вона допомагає спільноті впорядковувати болісний досвід, пов'язувати сучасні випробування з історією боротьби, втрат і відновлення, а також підтримувати тяглість національної ідентичності. Травматичний досвід, своєю чергою, не є винятково ознакою вразливості суспільства. За умов відповідального морального осмислення, психологічної підтримки та відкритого суспільного осмислення він може перетворюватися на джерело згуртованості, взаємної відповідальності й готовності до відновлення.

Отже, національна стійкість формується не через забуття травми і не через механічне повернення до попереднього стану, а через здатність суспільства інтегрувати пережитий досвід у систему спільних значень. Саме тому взаємодія культурної пам'яті та травматичного досвіду потребує етико-психологічного аналізу, оскільки йдеться не лише про подолання наслідків кризи, а й про вироблення морально відповідального способу пам'ятати, підтримувати постраждалих, зберігати гідність і водночас спрямовувати колективну енергію на майбутнє відновлення.

Метою тез є теоретичне обґрунтування етико-психологічних механізмів формування національної стійкості крізь призму взаємодії культурної пам'яті та травматичного досвіду, зокрема визначення того, як історично й особистісно пережитий біль може бути переосмислений у ресурс суспільної єдності, моральної відповідальності, психологічного відновлення та національного розвитку.

Культурна пам'ять у межах цього дослідження трактується як багаторівнева система збереження, відтворення та смислового переосмислення історично значущого досвіду, що безпосередньо впливає на процеси колективної самоідентифікації та ціннісної орієнтації суспільства. Вона не зводиться до статичного нагромадження фактів минулого, а функціонує як активний механізм смислотворення, у межах якого здійснюється інтерпретація історичних подій, їхнє включення в сучасний соціальний контекст і формування узгодженого бачення спільного минулого. Завдяки цьому культурна пам'ять забезпечує можливість співвіднесення актуальних суспільних викликів із попереднім досвідом втрат, боротьби, солідарності та відновлення, що надає сучасним подіям ширшого історико-ціннісного виміру.

Травматичний досвід у такій логіці не може розглядатися виключно як деструктивний чинник соціальної дезорганізації або психологічної вразливості. За наявності відповідних соціальних, етичних і психологічних передумов він набуває потенціалу для інтеграції в

структуру колективної пам'яті, де проходить процес переосмислення, символічного опрацювання та ціннісного узгодження. У результаті травматичний досвід трансформується з джерела розладу в ресурс консолідації, посилення солідарності та зміцнення національної стійкості, забезпечуючи здатність суспільства не лише витримувати кризові впливи, а й відновлюватися на якісно новому рівні соціального розвитку.

Першим етико-психологічним механізмом є осмислення історичної та колективної травми. Дослідник А. Maercker [2] доводить, що історичні травми, зокрема досвід тоталітарного насильства у країнах Східної Європи, мають довготривалі індивідуальні та соціально-психологічні наслідки. Це положення є важливим для українського контексту, оскільки актуальний травматичний досвід війни нашаровується на попередні історичні травми, посилюючи потребу не лише в психологічній підтримці, а й у суспільному опрацюванні минулого. Отже, національна стійкість формується там, де травма не витісняється і не перетворюється на мовчазний біль, а набуває етично виваженого осмислення через пам'ять, відповідальність, гідність і визнання пережитого досвіду.

Другим механізмом є підтримка особистісної стійкості як складової колективного відновлення. Дослідники Y. Andrushko та S. Lanza [1], досліджуючи вимушену міграцію українських громадян, підкреслюють значущість психологічних детермінант стійкості, доказових втручань, соціальної інтеграції та довгострокового відновлення добробуту постраждалих осіб і спільнот. Це дає підстави стверджувати, що національна стійкість не виникає абстрактно на рівні загальних декларацій. Вона вибудовується через конкретні умови підтримки людини: збереження відчуття безпеки, відновлення соціальних зв'язків, доступ до допомоги, здатність бачити майбутнє та досвід належності до спільноти, яка не залишає своїх членів у ситуації травми.

Третім етико-психологічним механізмом формування національної стійкості є багаторівневе передавання та відтворення стійкості в умовах колективної травми. J. Niyonsenga та співавтори [3], узагальнюючи сучасні підходи до осмислення, вимірювання й трансляції стійкості, переконливо доводять, що цей феномен має складну, ієрархічно організовану природу і потребує аналізу на взаємопов'язаних рівнях – індивідуальному, родинному, спільнотному та суспільному. Така багаторівневність засвідчує, що стійкість не виникає як ізольований психологічний ресурс окремої особи, а формується в процесі взаємодії соціальних інститутів, комунікативних практик і ціннісних орієнтацій. Відтак формування національної стійкості не може обмежуватися виключно індивідуальною психологічною допомогою або символічними актами вшанування пам'яті. Воно потребує узгодженої взаємодії родини, територіальних громад, освітніх інституцій, культурних практик, державної політики пам'яті та системи соціальної підтримки, які забезпечують не лише відновлення, а й відтворення стійкості як соціально значущої якості.

Четвертим механізмом є соціальна ідентифікація та інформаційне опосередкування травми. D. Relihan, N. Jones, E. Holman та R. Silver [4] показують, що спільна соціальна ідентичність може посилювати емоційне залучення до травматичних подій, які поширюються через засоби масового інформування, а також впливати на переживання загрози та психологічне напруження. Це положення важливе для сучасної України, де травматичний досвід війни значною мірою переживається не лише безпосередньо, а й через повідомлення, відеосвідчення, публічні історії втрат, образи руйнувань і цифрові практики пам'яті. Інформаційне середовище може підтримувати солідарність і відчуття спільної долі, але водночас здатне посилювати виснаження, тривогу та повторне травмування. Отже, етично відповідальна комунікація про травму є необхідною умовою формування стійкості.

Узагальнення опрацьованих наукових джерел дає підстави виокремити комплекс етико-психологічних механізмів формування національної стійкості, серед яких провідне значення мають: осмислення історичної та колективної травми; підтримка особистісних ресурсів постраждалих осіб; багаторівневе передавання стійкості в родині, громаді та суспільстві;

відповідальне інформаційне опосередкування колективного болю. Їхня взаємодія засвідчує, що суспільна стійкість не формується шляхом витіснення, замовчування або забуття травматичного досвіду. Навпаки, вона постає результатом його морального, психологічного й культурного опрацювання, у межах якого пережитий біль набуває смислової впорядкованості, а досвід втрат перетворюється на підґрунтя солідарності, відповідальності та відновлення.

Результати проведеного теоретичного узагальнення дають підстави сформулювати такі висновки.

По-перше, культурна пам'ять і травматичний досвід доцільно розглядати не як протилежні, а як взаємопов'язані та взаємозумовлені компоненти єдиної соціально-психологічної системи, що визначає характер формування національної стійкості.

По-друге, культурна пам'ять виконує функцію забезпечення смислової тяглості, історичної спадкоємності та ціннісної самототожності суспільства, виступаючи основою для впорядкування колективного досвіду та збереження ідентифікаційних орієнтирів.

По-третє, травматичний досвід виступає чинником актуалізації процесів переосмислення моральних орієнтирів, посилення соціальної довіри, розвитку солідарності та формування нових моделей колективної взаємодії, що відповідають умовам кризових трансформацій.

По-четверте, інтеграція травматичного досвіду у структуру культурної пам'яті забезпечує його трансформацію з деструктивного явища у ресурс суспільної консолідації та відновлення.

По-п'яте, національна стійкість у цьому контексті постає як інтегральна здатність суспільства не лише витримувати руйнівний вплив травматичних подій, а й перетворювати досвід втрат на джерело відповідального відновлення, моральної консолідації та довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Andrushko Y., Lanza S. T. Exploring Resilience and Its Determinants in the Forced Migration of Ukrainian Citizens : A Psychological Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2024. Vol. 21, № 11. Article 1409. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph21111409>. URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/21/11/1409>.
2. Maercker A. How to deal with the past? How collective and historical trauma psychologically reverberates in Eastern Europe. *Frontiers in Psychiatry*. 2023. Vol. 14. Article 1228785. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsy.2023.1228785>. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychiatry/articles/10.3389/fpsy.2023.1228785/full>.
3. Niyonsenga J., Jansen S., Rutembesa E., Hermans E., Monacelli N., Caricati L. Resilience frameworks, measurement tools, and transmission processes in the context of man-made collective trauma : a meta-synthesis and multilevel meta-analysis. *European Journal of Psychotraumatology*. 2025. Vol. 16, № 1. Article 2582455. DOI: <https://doi.org/10.1080/20008066.2025.2582455>. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20008066.2025.2582455>.
4. Relihan D. P., Jones N. M., Holman E. A., Silver R. C. Shared social identity and media transmission of trauma. *Scientific Reports*. 2023. Vol. 13. Article 11609. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-023-33898-2>. URL: <https://www.nature.com/articles/s41598-023-33898-2>.

УДК 159.98:159.944.4:355.01

Молоносова Л. Б.,
студентка другого (магістерського) рівня,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА ОСОБИСТОСТІ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні умови життя в Україні характеризуються тривалим впливом воєнного стану, високим рівнем небезпеки, невизначеності, втрат, вимушеного переміщення, руйнування звичного способу життя та постійного психоемоційного напруження. Для значної частини населення кризові ситуації перестали бути поодинокими подіями й набули характеру тривалого життєвого фону. Саме тому психологічна допомога особистості в умовах воєнного стану має розглядатися не лише як екстрене реагування на травматичну подію, а як системна підтримка людини на різних етапах переживання кризи.

Актуальність теми зумовлена тим, що війна впливає не лише на фізичну безпеку населення, а й на психічне здоров'я, здатність людини навчатися, працювати, підтримувати соціальні зв'язки, ухвалювати рішення та планувати майбутнє. У наукових працях, присвячених стресостійкості, наголошується, що сучасні реалії України пов'язані з високим рівнем невизначеності, інтенсивністю стресових подій і психологічною напругою, що безпосередньо впливає на працездатність та ефективність діяльності особистості [1; 3]. Для теми магістерської роботи цей підхід можна розширити: в умовах війни психологічна допомога має бути спрямована не лише на зниження гострих симптомів стресу, а й на підтримку адаптації, життєстійкості, саморегуляції та відновлення внутрішніх ресурсів людини.

Особливістю українського контексту є те, що кризові ситуації охоплюють різні групи населення: військовослужбовців, ветеранів, членів їхніх родин, внутрішньо переміщених осіб, дітей, студентську молодь, освітян, медичних працівників, людей, які втратили близьких, житло або роботу. Тому сучасна психологічна допомога в Україні має бути багаторівневою: від психологічної просвіти та самопомоги до кризового консультування, психотерапії, реабілітації та довготривалого супроводу [5; 6].

Важливе значення для розуміння цієї проблеми мають наукові погляди Г. Сельє, який розглядав стрес як загальну адаптаційну реакцію організму на дію несприятливих чинників. У контексті воєнного стану цей підхід дає змогу пояснити, чому тривала небезпека, повітряні тривоги, втрати й невизначеність виснажують адаптаційні можливості особистості. Р. Лазарус і С. Фолкман акцентували увагу на когнітивній оцінці стресової ситуації та копінг-стратегіях, тобто способах подолання труднощів. Їхній підхід є особливо цінним для практичної психологічної допомоги, оскільки дає змогу працювати не лише із самою кризовою подією, а й із тим, як людина її сприймає, інтерпретує та які способи реагування обирає [2; 5].

Суттєвий внесок у дослідження психологічної травми зробила Дж. Герман, яка наголошувала, що відновлення після травматичного досвіду потребує забезпечення безпеки, опрацювання травматичних переживань і відновлення зв'язків з іншими людьми. Ця позиція є надзвичайно актуальною для України, адже людина в умовах війни часто потребує не лише індивідуальної консультації психолога, а й підтримувального середовища, зокрема родини, громади, трудового колективу або закладу освіти [2; 5].

Важливим є також підхід С. Гобфолла, який розглядав стрес через втрату ресурсів. В умовах воєнного стану особистість може втрачати матеріальні, соціальні, емоційні та життєві ресурси: житло, роботу, стабільність, близьких людей, відчуття контролю над майбутнім. Тому психологічна допомога має бути спрямована не лише на зменшення тривоги чи страху,

а й на поступове відновлення ресурсів: соціальних зв'язків, відчуття безпеки, життєвої перспективи та здатності діяти [2; 5].

Серед українських науковців важливе значення мають праці С. Максименка, С. Кузікової, В. Зливкова та інших дослідників, які вивчали проблеми особистісного розвитку, психологічного супроводу, життєстійкості та подолання складних життєвих обставин. Зокрема, у монографії «Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика» розкрито психологічні механізми подолання складних життєвих обставин, що є методологічно важливим для аналізу кризових станів особистості в умовах війни [2].

Окремої уваги заслуговує питання стресостійкості. Д. Кравцов розглядає стресостійкість як здатність особистості адаптуватися до складних обставин, зберігати ефективність діяльності та відновлюватися після впливу стресових чинників. Стресостійкість також визначається як інтегрована властивість особистості, що поєднує емоційні, вольові, мотиваційні й інтелектуальні компоненти. Н. Слободяник пропонує розглядати стресостійкість як психологічний ресурс особистості в ситуації змін і невизначеності, що допомагає ефективно долати труднощі без значних негативних наслідків для психічного та фізичного здоров'я [3; 4].

На нашу думку, у магістерській роботі доцільно використати цей підхід, але розширити його поняттям психологічної допомоги: стресостійкість не завжди формується стихійно, вона може й повинна підтримуватися через психологічну просвіту, кризове консультування, тренінги саморегуляції, групову підтримку та забезпечення доступності фахової допомоги.

У сучасних умовах в Україні вже формуються практичні моделі підтримки психічного здоров'я. Зокрема, Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?» спрямована на розбудову системи психосоціальної підтримки, поширення навичок самодопомоги та розвиток культури піклування про ментальне здоров'я. Це свідчить про поступовий перехід від фрагментарної психологічної допомоги до створення ширшої системи підтримки особистості.

Важливим напрямом є також наближення послуг у сфері психічного здоров'я до населення через систему первинної медичної допомоги. Програма mhGAP передбачає підготовку медичних працівників до виявлення поширених психічних розладів і надання відповідної допомоги на первинному рівні [6].

На нашу думку, у межах магістерської роботи доцільно запропонувати такі напрями вдосконалення психологічної допомоги особистості в умовах воєнного стану:

1. Розвиток системи раннього виявлення кризових станів. У закладах освіти, громадах, медичних установах і трудових колективах варто впроваджувати короткі скринінгові інструменти для виявлення високого рівня тривожності, депресивних проявів, емоційного виснаження, симптомів травматизації.

2. Поширення навичок психологічної самодопомоги. Доцільно навчати населення простим технікам стабілізації: дихальним вправам, заземленню, нормалізації емоційних реакцій, плануванню дій у кризі, підтримці режиму дня, інформаційній гігієні.

3. Створення доступних психологічних сервісів у громадах. Психологічна допомога має бути максимально наближеною до людини: у школах, університетах, центрах соціальних послуг, медичних закладах, ветеранських просторах, центрах життєстійкості.

4. Розвиток групових форм підтримки. В умовах війни значну роль відіграють групи взаємодопомоги для ВПО, родин військових, ветеранів, людей, які пережили втрату. Груповий формат допомагає зменшити відчуття ізоляції та повернути людині досвід приналежності до спільноти.

5. Підготовка фахівців до роботи з воєнною травмою. Психологи, педагоги, соціальні працівники, медики мають проходити спеціальне навчання з кризового втручання, травма-інформованого підходу, першої психологічної допомоги та профілактики професійного вигорання.

6. Використання цифрових форматів психологічної допомоги. Онлайн-консультації, чат-боти, гарячі лінії, платформи самопомоги можуть бути особливо корисними для людей, які перебувають у прифронтових громадах, за кордоном або не мають можливості звернутися очно.

7. Формування культури звернення по психологічну допомогу. В українському суспільстві ще зберігаються упередження щодо звернення до психолога. Тому важливо пояснювати, що психологічна допомога – це не ознака слабкості, а спосіб збереження психічного здоров'я, працездатності та якості життя.

Отже, сучасні підходи до психологічної допомоги особистості у кризових ситуаціях в умовах воєнного стану мають поєднувати екстрене кризове реагування, довготривалий психологічний супровід, розвиток стресостійкості, соціальну підтримку та формування культури турботи про ментальне здоров'я. Для України ця тема має особливу актуальність, оскільки психологічне відновлення населення є необхідною умовою не лише індивідуального благополуччя, а й суспільної стійкості, професійної активності, відновлення громад і подальшого розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Децюк Т. М. Роль стресостійкості у збереженні працездатності особистості в умовах невизначеного середовища. *Виклики майбутнього: трансформації, стратегії адаптації та стійкість у міждисциплінарному вимірі: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених*, 26 грудня 2025 р. Чернігів : ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2025. С. 242–244.
2. Максименко С. Д., Кузікова С. Б., Зливков В. Л. та ін. Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика : монографія / за ред. С. Д. Максименка, С. Б. Кузікової, В. Л. Зливкова. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. 540 с.
3. Слободяник Н. В. Стресостійкість як психологічний ресурс особистості в ситуації змін. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2024. Т. 35 (74). № 4. С. 91–95.
4. Кравцов Д. Р. Аналіз теоретичних досліджень поняття «стресостійкість». *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*. Харків, 2019. С. 236–238.
5. Психологічна підтримка в умовах війни: теорія та практика : колективна монографія / за заг. ред. Л. М. Пріснякової. Дніпро, 2024.
6. Міністерство охорони здоров'я України. Охорона психічного здоров'я: що дає лікарям «первинки» програма mhGAP. URL: <https://moz.gov.ua/>.

УДК 159.944.4:331.101.3

Москалець І. М.,

кандидат наук з державного управління,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ЗВ'ЯЗОК СТРЕСУ ТА МОТИВАЦІЇ ДО ЗМІН У ПЕРСОНАЛУ

Сучасні організації функціонують в умовах нестабільності, постійних соціально-економічних трансформацій, цифровізації, кадрових змін та підвищених вимог до результативності праці. У таких умовах персонал стикається з необхідністю швидко адаптуватися до нових управлінських рішень, змін у структурі роботи, нових технологій, форм комунікації та професійних завдань. Це посилює значення дослідження зв'язку між стресом і мотивацією до змін, оскільки саме психологічний стан працівників значною мірою визначає їхню готовність підтримувати або, навпаки, блокувати організаційні трансформації.

Стрес у професійній діяльності є складним соціально-психологічним явищем, яке виникає внаслідок дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що перевищують звичні адаптаційні можливості людини. У науковій літературі стрес розглядається як багатовимірний феномен, що може мати як негативний, так і мобілізуючий вплив на працівника. Зокрема, дослідники зазначають, що стрес у робочому середовищі впливає на продуктивність праці, ефективність управління людськими ресурсами та загальний стан організаційного середовища [1].

Мотивація до змін у персоналу може бути визначена як внутрішня готовність працівників приймати, підтримувати та реалізовувати нововведення у професійній діяльності. Вона пов'язана з усвідомленням необхідності змін, довірою до керівництва, розумінням цілей трансформації, відчуттям власної значущості та можливістю впливати на процес прийняття рішень. Якщо зміни сприймаються працівниками як ресурс для професійного розвитку, покращення умов праці або підвищення ефективності діяльності, рівень мотивації до їх підтримки зростає. Якщо ж зміни асоціюються з невизначеністю, перевантаженням, ризиком втрати стабільності чи посиленням контролю, персонал частіше демонструє опір.

Зв'язок між стресом і мотивацією до змін має подвійний характер. З одного боку, помірний рівень стресу може виконувати мобілізуючу функцію. Він активізує увагу, підвищує відповідальність, спонукає до пошуку нових способів виконання завдань і може стимулювати працівника до професійного розвитку. У такому випадку стрес стає чинником адаптації, а зміни сприймаються як можливість подолати складну ситуацію.

З іншого боку, надмірний або тривалий стрес негативно позначається на мотивації персоналу. Він може призводити до емоційного виснаження, зниження працездатності, зменшення залученості, посилення тривожності та недовіри до управлінських рішень. У дослідженнях із проблематики стрес-менеджменту наголошується, що стрес на робочому місці впливає не лише на окремого працівника, а й на команду загалом, зокрема на продуктивність, плинність кадрів, організаційні зобов'язання та імідж підприємства [2]. Отже, високий рівень стресу може знижувати готовність персоналу до участі в змінах і посилювати опір нововведенням.

Особливо важливо враховувати, що опір змінам не завжди є проявом небажання працівників розвиватися. Часто він є реакцією на невизначеність, недостатність інформації, страх втрати професійного статусу, збільшення обсягу роботи або негативний попередній досвід реформування. У наукових працях зазначається, що причини опору змінам можуть бути пов'язані як з індивідуальними психологічними особливостями працівників, так і з недоліками управлінської комунікації, недостатнім залученням персоналу та слабкою системою стимулювання [3].

Важливим чинником зниження стресу та підвищення мотивації до змін є психологічна готовність персоналу. Вона включає розуміння сутності змін, усвідомлення їхньої мети, знання етапів впровадження нововведень, здатність аналізувати нові умови діяльності та приймати власну роль у трансформаційному процесі. Дослідження психологічної готовності персоналу до діяльності в умовах соціально-економічних змін підтверджують значення когнітивного компонента, тобто знань, уявлень і розуміння працівниками змісту змін [4].

На практиці це означає, що для формування позитивної мотивації до змін керівництву необхідно не лише ухвалити управлінське рішення, а й забезпечити його зрозуміле пояснення персоналу. Працівники мають розуміти, чому зміни є необхідними, які проблеми вони вирішують, яких результатів очікує організація та якою буде роль кожного працівника у цьому процесі. Відсутність пояснень або формальне інформування можуть посилити напруження й сформувати негативне ставлення до нововведень.

Значну роль у зниженні стресу відіграє залучення працівників до процесу змін. Коли персонал має можливість висловлювати пропозиції, брати участь в обговоренні рішень і впливати на окремі аспекти їх реалізації, рівень психологічного опору зменшується. У працях, присвячених мотивації персоналу та подоланню опору змінам, підкреслюється важливість

залучення працівників до прийняття рішень, розвитку культури постійного вдосконалення, створення комфортного робочого середовища та використання гнучких управлінських підходів [5].

До основних управлінських заходів, які можуть зменшити негативний вплив стресу на мотивацію до змін, доцільно віднести: своєчасне інформування працівників про зміст і мету змін; проведення консультацій і внутрішніх обговорень; організацію навчання персоналу; забезпечення психологічної підтримки; формування системи зворотного зв'язку; визнання внеску працівників у реалізацію змін; розвиток довіри між керівництвом і трудовим колективом.

Отже, стрес і мотивація до змін у персоналу перебувають у тісному взаємозв'язку. Помірний стрес може активізувати адаптаційні можливості працівника та стимулювати його до професійного розвитку. Водночас надмірний і тривалий стрес знижує мотивацію, посилює емоційне виснаження та формує опір організаційним змінам. Ефективне управління змінами має базуватися на поєднанні організаційних, психологічних і комунікаційних підходів. Саме створення прозорого, підтримувального та залученого середовища дозволяє перетворити стрес із фактора дезорганізації на ресурс адаптації та розвитку персоналу.

Список використаних джерел

1. Гуцуляк Н., Чуйко О., Дуб В. Стратегії подолання професійного стресу в управлінській діяльності. *Наука і освіта*. 2024. № 1. С. 40–46. URL: <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/articles/2024-1-doc/2024-1-10>
2. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Кизименко О. О. Модель стрес-менеджменту в підприємстві як спосіб боротьби із професійним вигоранням працівників. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 68–72. URL: <https://apie.org.ua/uk/model-stres-menedzhmentu-p%D1%96dpri%D1%94ms/>
3. Ляхович Л. А. Стратегії подолання опору персоналу змінам на підприємстві. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 54–58. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/678/660/>
4. Толков О. С. Когнітивний компонент психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах соціально-економічних змін. *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 15. URL: <https://journals.uran.ua/index.php/2227-6246/article/view/160736>
5. Гонтарук А. Психологічні аспекти Lean: мотивація персоналу, подолання опору змінам. *UNIVERSUM*. 2025. № 16. С. 31–44. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1563>

УДК 159.944.4:612.821:159.98

Надточій О. А.,
викладач кафедри психології, педагогіки та філософії,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТРЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗНИЖЕННЯ ЗАСОБАМИ РЕЛАКСАЦІЇ

У сучасних умовах соціально-політичної нестабільності проблема хронічного стресу набуває системного характеру та розглядається як один із ключових чинників порушення психічного та соматичного здоров'я людини. Інтенсифікація темпу життя, зростання інформаційного навантаження, економічна нестабільність і обмежені можливості для

відновлення створюють передумови для формування тривалого психоемоційного напруження. Водночас у контексті повномасштабної війни в Україні вплив стресогенних факторів суттєво посилюється, оскільки населення перебуває в умовах постійної загрози життю, втрати соціальних зв'язків, вимушеного переміщення та невизначеності майбутнього, що формує хронічний травматичний досвід [2; 3].

Психоемоційний стан особистості в умовах війни характеризується підвищеним рівнем тривожності, депресивними проявами, порушеннями сну, емоційною нестабільністю та симптомами посттравматичного стресового розладу. Як зазначають сучасні дослідження, тривалий вплив стресу призводить до поступового виснаження адаптаційних ресурсів організму, зниження рівня стресостійкості та порушення механізмів саморегуляції [1; 2]. У таких умовах психічні реакції не обмежуються лише емоційними проявами, а набувають комплексного характеру, включаючи соматичні та нейрофізіологічні зміни.

На нейрофізіологічному рівні хронічний стрес супроводжується активацією гіпоталамо-гіпофізарно-наднирникової системи, що призводить до підвищення рівня кортизолу та інших гормонів стресу. Тривала гіперсекреція кортизолу негативно впливає на функціонування центральної нервової системи, зокрема на структури, відповідальні за емоційну регуляцію, когнітивні процеси та контроль поведінки. У таких умовах відбувається зниження активності префронтальної кори та підвищення реактивності лімбічної системи, що зумовлює посилення тривожних реакцій, імпульсивності та зниження здатності до раціонального мислення.

Крім того, хронічний стрес порушує баланс автономної нервової системи, що проявляється домінуванням симпатичного відділу та пригніченням парасимпатичних механізмів. Це супроводжується підвищенням частоти серцевих скорочень, артеріального тиску, прискоренням дихання, підвищенням м'язового тону та загальною мобілізацією організму за типом реакції «боротьби або втечі». За відсутності повноцінного відновлення такі реакції набувають хронічного характеру, що призводить до розвитку психосоматичних порушень, включаючи серцево-судинні захворювання, імунні дисфункції та порушення обміну речовин [7].

В умовах війни зазначені нейрофізіологічні зміни мають більш виражений характер, оскільки стресові фактори є не лише інтенсивними, але й тривалими у часі. Як підкреслюють І. Блажевіче та В. Ветошкіна, значна частина населення України перебуває у стані хронічного психоемоційного напруження, що потребує впровадження ефективних методів психологічної підтримки та саморегуляції [2; 3]. У цьому контексті особливої актуальності набувають релаксаційні техніки як доступний та науково обґрунтований інструмент впливу на психофізіологічні механізми стресу.

Релаксація розглядається як процес свідомого зниження рівня фізіологічного та психічного напруження, що сприяє відновленню внутрішньої рівноваги організму. Її ефективність зумовлена здатністю впливати на ключові регуляторні системи, зокрема автономну нервову систему та нейроендокринні механізми. Застосування релаксаційних технік сприяє активації парасимпатичного відділу, що забезпечує зниження рівня фізіологічного збудження, нормалізацію серцевого ритму, стабілізацію дихання та зменшення м'язового напруження.

Одним із найбільш досліджених методів є прогресивна м'язова релаксація, розроблена Е. Джейкобсоном. Суть цього підходу полягає у поетапному напруженні та розслабленні різних груп м'язів, що дозволяє не лише зменшити фізичне напруження, але й сформувати навички усвідомлення тілесних реакцій. За даними досліджень, регулярне застосування цієї техніки сприяє зниженню рівня тривожності, покращенню якості сну та загальному підвищенню психоемоційного благополуччя [4; 5].

Важливе місце серед релаксаційних методів займають дихальні практики, які мають виражений нейрофізіологічний ефект. Глибоке та ритмічне дихання сприяє активації блукаючого нерва, що, у свою чергу, активізує парасимпатичні процеси та забезпечує

зниження рівня стресу. Крім того, дихальні техніки сприяють нормалізації газообміну, зниженню рівня м'язового напруження та покращенню загального самопочуття.

Окрему увагу привертають практики усвідомленості, зокрема майндфулнес, які демонструють здатність впливати на нейропластичність мозку. Як зазначає Дж. Кабат-Зінн, регулярна практика усвідомленості сприяє підвищенню активності префронтальної кори, що забезпечує кращу регуляцію емоцій та зниження реактивності на стресові стимули [6]. Це особливо важливо в умовах війни, коли особистість постійно стикається з травматичними подіями та потребує ефективних механізмів адаптації.

Ефективність релаксаційних технік підтверджується результатами емпіричних досліджень, проведених в умовах воєнного часу. Зокрема, дослідження О. В. Прокопчук (2022) показало, що застосування медитації та прогресивної м'язової релаксації у роботі з особами, які пережили бойові дії або вимушене переміщення, сприяє достовірному зниженню рівня тривожності та депресивних проявів. Учасники дослідження відзначали покращення емоційного стану, зменшення внутрішнього напруження та нормалізацію сну. Отримані результати свідчать про доцільність інтеграції релаксаційних технік у програми психосоціальної підтримки населення в умовах війни.

Водночас, як зазначає К. В. Андреева, важливим аспектом є доступність таких методів, що дозволяє використовувати їх не лише у межах професійної психологічної допомоги, але й у повсякденному житті [1]. Регулярне застосування релаксаційних технік сприяє формуванню стійких навичок саморегуляції, підвищенню рівня стресостійкості та покращенню адаптаційних можливостей особистості.

Таким чином, релаксаційні техніки виступають ефективним інструментом впливу на психоемоційний стан через нейрофізіологічні механізми регуляції. Їх застосування дозволяє знижувати інтенсивність стресових реакцій, відновлювати баланс автономної нервової системи та сприяти покращенню загального психічного і фізичного стану. В умовах війни в Україні такі методи набувають особливого значення як складова системи психологічної підтримки населення.

Отже, хронічний стрес, спричинений умовами війни, супроводжується комплексними порушеннями на нейрофізіологічному рівні, зокрема дисбалансом автономної нервової системи, гіперактивацією гормональних механізмів стресу та зниженням здатності до емоційної регуляції. Релаксаційні техніки є ефективним засобом корекції цих станів, оскільки сприяють активації парасимпатичних процесів, зниженню рівня кортизолу та відновленню психофізіологічної рівноваги. Їх систематичне застосування є важливим напрямом підтримки психічного здоров'я населення в умовах тривалого стресу.

Список використаних джерел

1. Андреева К. В. Особливості психологічної підтримки осіб, які піддаються емоційному впливу війни. *Практична психологія у сучасному вимірі: XV Міжнародна науково-практична конференція науковців та студентів: тези доповідей*, Дніпро, 26 березня 2024 р. [Електронне видання]. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. С. 24–26.

2. Блажевіче І. Потреби у психічному здоров'ї людей, які постраждали від війни в Україні. *Підтримка психологічного здоров'я особистості в умовах війни: міжнародний досвід та українські реалії: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 30 квітня – 1 травня 2024 р. / редкол.: Ю. Бурцева, Д. Малєєв, В. Поуль та ін. Київ, 2024. С. 39–45.

3. Ветошкіна В. Ю. Вплив війни на психічне здоров'я: ознаки травматизації психіки дітей та підлітків. *Діяльність психолога в умовах війни: збірник тез Міжнародної студентської конференції*, 23–24 березня 2023 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. С. 31–34. URL : <https://lpnu.ua/tpp/zbirnykymaterialiv-naukovykh-konferentsii>

4. Джейкобсон Е. Прогресивна м'язова релаксація: техніка та застосування. Нью-Йорк: Рейдджер, 1938. 146 с.
5. Левицька Л. В. Корекція нервово-психічної напруженості засобами м'язової релаксації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія.* 2021. Т. 32 (71), № 2. С. 36–41.
6. Кабат-Зінн Дж. Програма зменшення стресу на основі усвідомленості: досвід та дослідження. URL : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4203918/>
7. Сельє Г. Стрес: факти і міфи. 2-ге вид. Київ: Знання, 2008. 288 с.

УДК 159.96:159.923.2:355.01

Некипіла О. Д.,

2 курс, група ЗПЛ-24-1 PhD, спеціальність 053 «Психологія»,
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,
м. Київ, Україна

Науковий керівник **Співак Л. М.**

д-р. психол. наук, професор,
професор кафедри психології, соціальної роботи та педагогіки,
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,
м. Київ, Україна

ПОСТТРАВМАТИЧНЕ ЗРОСТАННЯ ЯК РЕСУРС ВІДНОВЛЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ЖІНОК У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

У сучасних умовах війни проблема збереження та відновлення ментального здоров'я жінок набуває особливої актуальності. Психотравмуючі події, пов'язані з війною, зумовлюють підвищення рівня тривоги, депресії та посттравматичного стресового розладу. Водночас сучасна психологічна наука акцентує увагу не лише на негативних наслідках травми, але й на феномені посттравматичного зростання як здатності особистості до позитивних змін унаслідок пережитого досвіду [1, с. 91].

Посттравматичне зростання, за концепцією Р. Тедеші та Л. Калхуна, є процесом глибоких особистісних трансформацій, що включає підвищення цінності життя, покращення міжособистісних стосунків, зростання особистісної сили, відкриття нових можливостей та духовний розвиток [2, с. 205]. У контексті воєнного часу цей процес набуває особливого значення як ресурс психологічного відновлення.

Дослідження свідчать, що посттравматичне зростання позитивно впливає на ментальне здоров'я, сприяє зниженню рівня депресії та посттравматичного стресу, а також підвищує рівень резильєнтності та соціальної адаптації жінок. Зокрема, жінки, які змогли переосмислити травматичний досвід, частіше демонструють вищий рівень психологічного благополуччя.

Жінки в умовах війни стикаються з комплексом стресогенних факторів: вимушеним переміщенням, втратою близьких, економічною нестабільністю та перевантаженням соціальних ролей. Проте саме ці виклики можуть активізувати внутрішні ресурси особистості та сприяти формуванню посттравматичного зростання через процеси смислотворення і переоцінки життєвого досвіду.

Ключовими механізмами посттравматичного зростання виступають когнітивна переробка травматичного досвіду, формування нових життєвих смислів, розвиток емоційної

регуляції та соціальна підтримка. Особливе значення має саморегуляція як здатність управляти емоційними станами та поведінкою у стресових умовах. Практики саморегуляції сприяють зниженню рівня тривожності, відновленню психологічної рівноваги та створюють умови для позитивної трансформації особистості.

Важливим чинником є також соціальна підтримка, яка сприяє зниженню відчуття ізоляції та формуванню позитивної інтерпретації травматичного досвіду. У межах ресурсного підходу підкреслюється, що збереження та відновлення психологічних ресурсів є ключовим фактором адаптації особистості до стресу [3, с. 513]. Однак ефективність цього ресурсу значно підвищується у поєднанні з внутрішніми психологічними ресурсами особистості, зокрема здатністю до саморефлексії та конструктивних копінг-стратегій.

У поствоєнний період посттравматичне зростання набуває стратегічного значення, оскільки воно сприяє формуванню психологічно стійких особистостей, здатних до адаптації та активної участі у відновленні суспільства. Таким чином, посттравматичне зростання виступає не лише індивідуальним ресурсом, але й важливим чинником соціального відновлення.

Отже, посттравматичне зростання є важливим ресурсом відновлення ментального здоров'я жінок у воєнний та поствоєнний період. Його розвиток зумовлений взаємодією внутрішніх і зовнішніх факторів, що відкриває перспективи для розробки ефективних психотерапевтичних і психосоціальних інтервенцій.

Список використаних джерел

1. Співак Л. М., Некипіла О. Д. Проблема посттравматичного зростання жінок дорослого віку у воєнний і поствоєнний час: сучасний науковий зарубіжний психологічний дискурс. *Психологія: реальність і перспективи: зб. наук. праць РДГУ*. 2025. Вип. 24. С. 91–98. DOI: https://doi.org/10.35619/prap_rv.vi24.439
2. Tedeschi R. G., Calhoun L. G. *Trauma and Transformation: Growing in the Aftermath of Suffering*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. 205 p.
3. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 1989. Vol. 44, № 3. P. 513–524.

УДК 159.944.4:37.011.3-051

Потапова Т. В.,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, С4 «Психологія»,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна
Науковий керівник: **Децюк Т. М.**,
канд. пед. наук, доцент,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

КОПІНГ-СТРАТЕГІЇ ЯК РЕСУРС ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У ВИКЛАДАЧІВ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Професійне вигорання викладачів приватних закладів освіти не можна пояснити лише великим навантаженням або складністю педагогічної праці. Значення має і те, як сам викладач реагує на напружені ситуації: намагається їх розв'язати, шукає підтримку, стримує емоції,

відсторонюється або уникає проблеми. Саме тому копінг-стратегії варто розглядати як один із важливих ресурсів профілактики професійного вигорання.

У приватному освітньому секторі педагог часто перебуває в умовах підвищеної відповідальності. Він має не лише якісно проводити заняття, а й підтримувати постійну комунікацію з батьками, адміністрацією, учнями, швидко реагувати на зміни, зберігати доброзичливість навіть у складних ситуаціях. До цього додаються конкуренція між закладами, залежність від репутації та постійна оцінка результатів роботи. Таке середовище потребує значного емоційного ресурсу.

I. Денищук зазначає, що в умовах війни профілактика емоційного вигорання педагогів має бути пов'язана з розвитком стресостійкості, саморегуляції та навичок емоційного відновлення [2, с. 90]. Це положення важливе для розуміння ролі копінг-стратегій, адже саме через них педагог обирає спосіб реагування на професійне напруження: активно діє, шукає підтримку, переосмислює ситуацію або, навпаки, уникає її.

Копінг-стратегії можна розуміти як способи, за допомогою яких людина намагається впоратися зі стресом. Вони можуть бути конструктивними, коли педагог аналізує проблему, планує дії, звертається по допомогу, намагається переосмислити ситуацію. Але можуть бути й менш продуктивними – наприклад, уникнення, емоційне відсторонення, імпульсивна конфронтація або надмірне самозвинувачення. У короткий момент такі реакції іноді знижують напруження, але якщо вони повторюються постійно, то не розв'язують проблему, а лише накопичують внутрішню втому.

В. Богун і Н. Макогончук, досліджуючи копінг-стратегії педагогів в умовах воєнного часу, підкреслюють, що у кризових обставинах особливого значення набуває здатність людини знаходити ефективні способи реагування на стресові й травмувальні події [1, с. 8]. Для викладачів приватних закладів освіти це має особливе значення, оскільки вони одночасно працюють із навчальними, комунікативними та емоційними викликами.

Для викладачів приватних закладів освіти особливо ризикованими є ті стратегії, які створюють лише тимчасове полегшення. Наприклад, педагог може відкласти складну розмову з батьками, уникати обговорення конфлікту з адміністрацією, зменшувати емоційну включеність у спілкування з учнями. Іноді це справді допомагає не зірватися й зберегти самоконтроль. Проте якщо уникнення стає звичним способом реагування, проблема не зникає, а напруження тільки посилюється.

Дистанціювання також має неоднозначний характер. Помірне відсторонення допомагає педагогу не переживати кожен робочу ситуацію як особисту драму. Це своєрідний захист від надмірного емоційного залучення. Але надмірне дистанціювання може призвести до байдужості, формального ставлення до роботи, зниження емпатії. У цьому випадку копінг уже не підтримує педагога, а поступово наближає його до емоційного вигорання.

Стратегія прийняття відповідальності є важливою для професійної зрілості викладача. Вона свідчить про здатність аналізувати власні дії, визнавати помилки, робити висновки. Але й тут є ризик. Якщо педагог бере на себе відповідальність не лише за власну поведінку, а й за всі результати учнів, очікування батьків, рішення адміністрації та загальну репутацію закладу, це може викликати постійне почуття провини. У такому разі відповідальність перетворюється не на ресурс, а на джерело виснаження.

Більш ресурсними для профілактики професійного вигорання є планування вирішення проблеми, пошук соціальної підтримки, самоконтроль і позитивна переоцінка. Планування допомагає не розгубитися, а розкласти складну ситуацію на конкретні кроки. Пошук соціальної підтримки зменшує відчуття самотності й дає можливість побачити проблему ширше. Самоконтроль дозволяє не реагувати імпульсивно, а позитивна переоцінка допомагає знайти в ситуації не лише загрозу, а й можливість для професійного зростання.

Особливої уваги заслуговує позиція Т. Децюк, яка наголошує, що профілактика професійної деформації та професійного вигорання має поєднувати організаційні й

особистісні заходи. Авторка підкреслює значення підтримувального психоемоційного середовища, оптимізації умов праці, чіткого розмежування професійних обов'язків, розвитку стресостійкості, емоційної саморегуляції та навичок психологічного відновлення [3, с. 33]. Такий підхід є важливим і для приватних закладів освіти, де педагог часто працює в умовах високих очікувань і постійної зовнішньої оцінки.

Розвиток конструктивних копінг-стратегій має стати частиною системної профілактики професійного вигорання. Йдеться не лише про окремі поради педагогам, а про поступове формування культури психологічної турботи у закладі освіти. Викладач має вміти розпізнавати власний стан, помічати ранні ознаки виснаження, вчасно звертатися по допомогу, відновлювати ресурс і не сприймати кожну професійну складність як особисту поразку.

Р. Павелків наголошує, що в умовах воєнної агресії професійне вигорання викладачів посилюється через тривале психоемоційне напруження, невизначеність, підвищену відповідальність і необхідність підтримувати освітній процес у кризових умовах [4, с. 148]. Для викладачів приватних закладів освіти це навантаження доповнюється фінансовою нестабільністю, змінами в кількості учнів, тривогою батьків, необхідністю швидко перебудовувати формат навчання. У такому контексті конструктивні копінг-стратегії стають не просто бажаною психологічною навичкою, а умовою збереження професійної працездатності.

Профілактика професійного вигорання через розвиток копінг-стратегій має здійснюватися на кількох рівнях. На індивідуальному рівні важливо навчати викладачів усвідомлювати власні межі, розрізняти втому й виснаження, користуватися простими техніками емоційної саморегуляції. На груповому рівні потрібні простори для безпечного обговорення труднощів, взаємопідтримки та професійного обміну. На організаційному рівні адміністрації варто звертати увагу на навантаження, якість комунікації, доступність психологічної підтримки та недопущення постійного «розмивання» робочого часу.

С. Ситнік підкреслює, що емоційне вигорання педагогів пов'язане з особистісними характеристиками, зокрема напруженим реагуванням на складні обставини, тривожністю, недостатньо сформованими вміннями керувати емоціями та неефективним використанням власних психологічних ресурсів [5, с. 84]. Це підтверджує, що копінг-стратегії мають бути предметом цілеспрямованого розвитку, а не залишатися стихійною реакцією на стрес.

Важливо, щоб викладач не залишався сам на сам із професійним напруженням. Якщо у колективі прийнято говорити лише про результати, але не прийнято говорити про втому, конфлікти й перевантаження, ризик вигорання зростає. Натомість культура підтримки дає педагогам відчуття, що труднощі можна обговорювати, а не приховувати. Це знижує напруження і допомагає вчасно помічати ті стани, які ще можна скоригувати без глибокого виснаження.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що копінг-стратегії є важливим ресурсом профілактики професійного вигорання викладачів приватних закладів освіти. Деадаптивні способи реагування, зокрема уникнення, надмірне дистанціювання або імпульсивна конфронтація, можуть тимчасово знижувати емоційне напруження, але не забезпечують реального подолання проблеми. Натомість планування, пошук підтримки, самоконтроль і позитивна переоцінка допомагають педагогам зберігати психологічну рівновагу, краще адаптуватися до професійних викликів і підтримувати мотивацію до роботи.

Ефективна профілактика професійного вигорання має спиратися на розвиток конструктивних копінг-стратегій і водночас на зміну організаційного середовища. Для приватного освітнього сектору це особливо актуально, адже якість роботи викладача залежить не тільки від його знань і методичної підготовки, а й від здатності зберігати внутрішній ресурс у складних, емоційно насичених умовах професійної діяльності.

Список використаних джерел

1. Богун В. В., Макогончук Н. В. Переважаючі копінг-стратегії в педагогів в умовах воєнного часу. *Психологічні студії*. 2023. № 3. С. 7–14.
2. Денишук І. П. Попередження емоційного вигорання та підвищення стресостійкості педагогів під час війни. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 3 (210). С. 89–95.
3. Децюк Т. М. Профілактика професійної деформації та професійного вигорання працівників пробації. *Чотирнадцять Сіверянські соціально-психологічні читання: Матеріали Міжнародної наукової конференції (26 квітня 2024 року, м. Чернігів) / за наук. ред. Н. І. Зайченко. Т. 2. Соціальна робота та педагогіка*. Чернігів : НУЧК імені Т. Г. Шевченка, 2024. С. 30–34.
4. Павелків Р. Синдром емоційного вигорання викладачів закладів вищої освіти в умовах військової агресії росії проти України. *Психологія: реальність і перспективи*. 2023. Вип. 20. С. 144–153.
5. Ситнік С. Особистісні детермінанти емоційного вигорання педагогів. *Наука і освіта*. 2024. № 1. С. 81–88.

УДК 159.9:316.356.2:355

Приходько О. Ю.,
доктор філософії в галузі «Права», викладач,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ОСОБЛИВОСТІ СІМЕЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У РОДИНАХ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Сімейні конфлікти у парах, де один із партнерів проходить військову службу, є складним соціально-психологічним явищем, яке потребує комплексного підходу до вирішення. Постійний стрес, пов'язаний із виконанням службових обов'язків, тривалі розлуки, ризики для життя та психологічне навантаження впливають на емоційний стан обох партнерів. У сучасних умовах зростає необхідність пошуку ефективних методів врегулювання конфліктів у таких сім'ях.

Основними причинами конфліктів у сім'ях військовослужбовців є емоційне виснаження, порушення комунікації, різні очікування щодо сімейних ролей, а також труднощі адаптації після повернення із зони бойових дій. Дослідники підкреслюють, що у багатьох випадках конфлікти виникають через неможливість партнерів відкрито висловлювати свої потреби та переживання [1, с. 45].

Одним із найбільш ефективних методів вирішення конфліктів є розвиток навичок конструктивної комунікації. Активне слухання, уникнення агресивних висловлювань, здатність до емпатії та взаємної підтримки сприяють зниженню рівня напруги у сім'ї. Важливу роль відіграє психологічне консультування, яке дозволяє партнерам усвідомити причини суперечок та знайти компромісні рішення.

Ефективним інструментом є сімейна медіація, що передбачає участь нейтрального фахівця у процесі врегулювання конфлікту. Медіатор допомагає сторонам сформулювати власні потреби, визначити спільні цілі та виробити модель поведінки, яка задовольнятиме обох партнерів. Такий підхід особливо важливий у випадках, коли військовослужбовець переживає наслідки бойового стресу або посттравматичного синдрому [2, с. 73].

Окрему увагу слід приділяти психологічній адаптації військовослужбовця після повернення до цивільного життя. У цей період часто виникають труднощі у відновленні

емоційної близькості та сімейної взаємодії. Для подолання таких проблем доцільно використовувати методи когнітивно-поведінкової терапії, сімейного консультування та групової підтримки.

Важливим чинником попередження конфліктів є формування культури емоційної відкритості у сім'ї. Партнери повинні навчитися спільно обговорювати труднощі, планувати сімейне життя та розподіляти відповідальність. Практика спільного прийняття рішень сприяє зміцненню довіри та підвищенню рівня психологічної безпеки.

Застосування зазначених методів дозволяє знизити інтенсивність конфліктів та підвищити рівень стабільності сімейних відносин. Комплексний підхід, що поєднує психологічну підтримку, розвиток комунікативних навичок і медіацію, сприяє збереженню емоційної рівноваги в сім'ях військовослужбовців.

Таким чином, вирішення конфліктів у сімейних парах, де один із партнерів є військовослужбовцем, потребує врахування специфіки військової служби та психологічних наслідків професійної діяльності. Використання сучасних методів психологічної допомоги та підтримки є важливою умовою збереження гармонійних сімейних відносин.

Список використаних джерел

1. Максименко С. Д. Психологія сімейних відносин. Київ. 2021. 256 с.
2. Кокурн О. М. Психологічна допомога військовослужбовцям та їхнім сім'ям. Київ. 2020. 180 с.
3. Бондарчук О. І. Соціально-психологічна підтримка сімей військовослужбовців. Харків. 2019. 214 с.
4. Яценко Т. С. Основи сімейного консультування : монографія. 2018. 300 с.
5. Савчин М. В. Психологія відповідальної поведінки. Львів. 2017. 280 с.

ДК 159.923:355.1:364.696

Семченко-Ковальчук О. Б.,
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
першого року навчання, С4 «Психологія»,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ПОВЕРНЕННЯ ДО МИРНОГО ЖИТТЯ

У сучасних умовах повномасштабної війни, масштабних соціальних трансформацій та зростання кількості осіб із бойовим досвідом проблема соціально-психологічної адаптації військовослужбовців набуває особливої актуальності для України. Йдеться не лише про індивідуальні труднощі окремої людини після завершення військової служби, а про важливе суспільне завдання, пов'язане з формуванням ефективної системи підтримки військовослужбовців, ветеранів, ветеранок і членів їхніх сімей. За прогнозами Міністерства у справах ветеранів України, після завершення війни кількість ветеранів війни та членів їхніх родин може становити до 5–6 млн осіб, що свідчить про масштабність цієї проблеми для держави, територіальних громад і суспільства загалом [1].

Тривале перебування в умовах бойових дій, постійна дія стресових чинників, підвищений рівень відповідальності, ризик для життя, переживання втрат та необхідність швидкого прийняття рішень формують специфічний психологічний і соціальний досвід

військовослужбовця. Після повернення до цивільного середовища цей досвід може впливати на характер спілкування з родиною, здатність до професійної самореалізації, участь у громадському житті, сприйняття повсякденних ситуацій і побудову життєвих планів. Тому перехід від військової служби до мирного життя не можна розглядати лише як формальну зміну соціального статусу. Він охоплює глибокі особистісні, психологічні, соціальні, професійні та ціннісні аспекти.

Повернення військовослужбовця до мирного життя передбачає поступове відновлення звичних соціальних ролей, налагодження родинної комунікації, адаптацію до цивільного ритму повсякденності, пошук роботи або професійну перекваліфікацію, а також переосмислення власного досвіду та майбутніх життєвих орієнтирів. У багатьох випадках цей процес супроводжується внутрішньою напругою, труднощами у спілкуванні, відчуттям нерозуміння з боку цивільного оточення, потребою у суспільному визнанні та підтримці. Саме тому ефективна реінтеграція військовослужбовців потребує комплексного підходу, який має враховувати не лише матеріальне забезпечення, соціальні гарантії чи організаційні механізми допомоги, а й психологічний стан людини.

У цьому контексті психологічна стійкість виступає однією з ключових умов успішного повернення військовослужбовців до мирного життя. Її доцільно розглядати як здатність особистості зберігати внутрішню рівновагу, конструктивно долати наслідки стресового досвіду, адаптуватися до нових життєвих обставин, підтримувати соціальні зв'язки та відновлювати активну участь у професійному, сімейному й громадському житті. Водночас психологічна стійкість не є сталою вродженою якістю. Вона формується і підтримується під впливом особистісних ресурсів, родинної підтримки, доступу до психологічної допомоги, професійної реалізації, позитивного ставлення суспільства та якості середовища, у яке повертається військовослужбовець [2].

Важливим компонентом психологічної стійкості є здатність військовослужбовця поступово відновлювати відчуття безпеки, контролю над власним життям і довіри до соціального середовища. Після перебування в умовах військової служби людина може по-іншому сприймати повсякденні ситуації, реагувати на соціальні контакти, оцінювати власні можливості та перспективи. Тому підтримка психологічної стійкості має бути спрямована не лише на подолання наслідків стресового досвіду, а й на формування нових моделей поведінки в цивільному житті. Йдеться про розвиток навичок саморегуляції, комунікації, планування майбутнього, прийняття допомоги та поступового включення у професійну, сімейну й громадську діяльність.

Важливо враховувати, що адаптація військовослужбовців не може бути забезпечена лише через одноразову психологічну допомогу або надання окремих соціальних гарантій. Вона потребує системної та довготривалої підтримки, яка має охоплювати психологічний, соціальний, медичний, правовий, освітній і професійний напрями. У цьому аспекті важливе значення має реалізація державної ветеранської політики, зокрема Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року, яка орієнтована на відновлення людського потенціалу, підтримку добробуту ветеранів, ветеранок і членів їхніх сімей, а також забезпечення їх повноцінної участі в суспільному житті [3]. Такий підхід дає змогу розглядати військовослужбовця не лише як отримувача допомоги, а як активного учасника суспільного розвитку.

Особливе значення у процесі повернення військовослужбовців до цивільного життя має територіальна громада. Саме на місцевому рівні людина найчастіше стикається з реальними умовами реінтеграції: доступом до соціальних і психологічних послуг, можливостями працевлаштування, підтримкою родини, ставленням суспільного оточення та якістю повсякденної комунікації. Якщо громада створює умови для прийняття, залучення й підтримки військовослужбовців, процес адаптації відбувається більш ефективно. Натомість формальне ставлення, нерозуміння специфіки бойового досвіду або стигматизація

психологічної допомоги можуть ускладнювати повернення до мирного життя.

На практичному рівні підтримка психологічної стійкості військовослужбовців може реалізовуватися через роботу ветеранських просторів, центрів психологічної допомоги, груп взаємопідтримки, програм професійної перекваліфікації, адаптивного спорту, правового консультування та підтримки ветеранського підприємництва. Такі форми роботи сприяють поступовому відновленню почуття контролю над власним життям, посиленню довіри до суспільства, формуванню нових життєвих цілей і розширенню можливостей для самореалізації. Важливо, щоб відповідні послуги були доступними не лише у великих містах, а й у невеликих громадах, де потреба в комплексній підтримці часто є не меншою.

Окремої уваги потребує робота з родинами військовослужбовців, оскільки саме сім'я часто стає найближчим середовищем адаптації після повернення до мирного життя. Члени родини також мають бути готовими до змін у поведінці, потребах і життєвих пріоритетах військовослужбовця, а тому потребують інформаційної, психологічної та консультативної підтримки. Налагодження якісної сімейної комунікації, розуміння специфіки військового досвіду, терпимість до складного процесу адаптації та залучення фахівців у разі потреби можуть суттєво знизити ризики соціального відчуження. У цьому контексті підтримка родини є не другорядним, а одним із ключових чинників успішної реінтеграції військовослужбовця у цивільне середовище.

Водночас формування психологічної стійкості не може бути покладене лише на саму людину. Якщо військовослужбовець повертається у середовище, де відсутня належна підтримка, бракує можливостей для працевлаштування, існує недовіра до психологічної допомоги або суспільство формально ставиться до його досвіду, процес адаптації може ускладнюватися. Тому психологічну стійкість доцільно розглядати не лише як індивідуальний ресурс, а й як результат взаємодії особистості, родини, громади, держави, громадських організацій і фахівців соціально-психологічної сфери [4].

У контексті післявоєнного відновлення України військовослужбовці та ветерани можуть стати важливим людським потенціалом для розвитку територіальних громад, громадянського суспільства, волонтерських, безпекових, освітніх і патріотичних ініціатив. Однак для цього необхідно створити умови, за яких їхній досвід буде не лише визнаний, а й конструктивно інтегрований у суспільний розвиток. Це потребує переходу від переважно компенсаційної моделі підтримки до моделі активного включення ветеранів у соціальне, економічне та громадське життя.

Отже, психологічна стійкість військовослужбовців є важливою передумовою їхнього ефективного повернення до мирного життя. Вона сприяє подоланню наслідків стресового досвіду, відновленню соціальних зв'язків, формуванню нових життєвих цілей, професійній самореалізації та активній участі у суспільному розвитку. Для України це питання має не лише психологічний, а й управлінський, соціальний та гуманітарний вимір, оскільки від якості реінтеграції військовослужбовців залежатиме стійкість громад, рівень соціальної згуртованості та ефективність післявоєнного відновлення держави [5].

Психологічна стійкість є ключовим чинником успішної соціально-психологічної адаптації військовослужбовців до мирного життя. Вона забезпечує здатність людини зберігати внутрішню рівновагу, підтримувати соціальні контакти, адаптуватися до нових умов, долати наслідки складного досвіду та реалізовувати власний потенціал у цивільному середовищі. Для підвищення ефективності повернення військовослужбовців до мирного життя в Україні необхідно розвивати систему психологічної та психосоціальної підтримки, посилювати роль територіальних громад, формувати культуру поваги до військового досвіду, забезпечувати професійну адаптацію ветеранів і створювати умови для їх активної участі у процесах суспільного відновлення.

Список використаних джерел

1. Міністерство у справах ветеранів України. Мінветеранів формує нову державну ветеранську політику з урахуванням потреб та запиту ветеранської спільноти. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/minveteraniv-formue-novu-derzhavno-veteransku-politiku-z-urahuvannyam-potreb-ta-zapitu-veteranskoj-spilnoti--maksim-kushnir> (дата звернення: 12.05.2026).
2. American Psychological Association. Resilience. URL: <https://www.apa.org/topics/resilience> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80> (дата звернення: 12.05.2026).
4. United Nations Development Programme. Adapting to civilian life: Entry points to strengthen veterans' reintegration in Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/adapting-civilian-life-entry-points-strengthen-veterans-reintegration-ukraine-based-rescore-ukraine-2024> (дата звернення: 12.05.2026).
5. World Health Organization. WHO Special Initiative for Mental Health: Ukraine. URL: <https://www.who.int/initiatives/who-special-initiative-for-mental-health/ukraine> (дата звернення: 12.05.2026).

УДК 159.923.2:364-322

Сокол М. Ю.,
здобувач вищої освіти,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ПСИХОЛОГІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ОСОБИСТОСТІ ЧЕРЕЗ ВОЛОНТЕРСТВО

Проблема психологічного благополуччя посідає значне місце в сучасній психологічній науці, адже вона дає змогу комплексно розглядати внутрішній стан людини, її здатність до гармонійного функціонування, самореалізації, збереження емоційної стабільності та особистісного розвитку. У межах наукових досліджень сформувалися різні концептуальні підходи до пояснення сутності благополуччя, кожен із яких має власне бачення цього феномена. Водночас у сукупності вони формують цілісну теоретичну основу для його глибшого вивчення. Серед найбільш вагомих підходів варто виокремити гуманістичну концепцію А. Маслоу та К. Роджерса, модель психологічного благополуччя К. Ріфф, теорію суб'єктивного благополуччя Е. Дінера, положення позитивної психології М. Селігмана, а також екзистенційний підхід В. Франкла. Кожна з цих концепцій акцентує увагу на окремих вимірах розвитку особистості, проте всі вони сходяться в тому, що людина відіграє активну роль у досягненні внутрішньої рівноваги, осмисленості життя та задоволеності власним існуванням.

Одним із важливих механізмів впливу волонтерської діяльності на суб'єктивне благополуччя є трансформація емоційного стану людини через переживання позитивних емоцій, які виникають під час надання допомоги іншим. Е. Дінер наголошував, що позитивний афект є одним із центральних складників суб'єктивного благополуччя та істотно впливає на загальний рівень задоволеності життям. Волонтерство сприяє посиленню таких емоційних переживань, як радість, натхнення, вдячність, емпатійне задоволення, що, своєю чергою, підвищує емоційний тонус людини та знижує рівень внутрішньої напруги. З позиції позитивної психології М. Селігмана, добродійна активність активізує складові моделі PERMA

– позитивні емоції, залученість, стосунки, значущість і досягнення, – які розглядаються як базові елементи психологічного процвітання. За результатами дослідження Міжнародної федерації Червоного Хреста (2022), 78 % волонтерів відзначають зростання рівня радості та емоційного піднесення після участі в гуманітарних заходах, що має прямий зв'язок із показниками суб'єктивного благополуччя [1].

Вагомим чинником зростання суб'єктивного благополуччя виступає і соціальний аспект волонтерської діяльності. Долучаючись до волонтерських спільнот, людина включається в систему соціальної підтримки, яка допомагає зменшити відчуття самотності, зміцнює довіру до інших людей та формує відчуття належності до соціальної групи. У дослідженнях соціального капіталу підкреслюється, що особи з розвиненішою мережею соціальних контактів зазвичай мають вищий рівень задоволеності життям (Putnam, 2000). Волонтерські об'єднання формують простір взаємної поваги, підтримки та співпереживання, що створює сприятливі умови для психологічного розвитку й відновлення особистості. Відповідно до даних Європейського соціального опитування (ESS, 2021), рівень соціального благополуччя у волонтерів у середньому на 20-25 % перевищує аналогічні показники осіб, які не залучені до просоціальної діяльності [2].

Окрім емоційного та соціального вимірів, волонтерська діяльність має помітний вплив на когнітивні й мотиваційні складові суб'єктивного благополуччя. Людина, яка бере участь у волонтерстві, частіше відчуває посилення власної ефективності, відповідальності та усвідомлення значущості своїх дій. Це позитивно позначається на самооцінці та сприяє формуванню конструктивного образу «Я», що є важливими передумовами внутрішнього психологічного комфорту. Згідно з теорією самодетермінації Е. Дісі та Р. Раяна, базовими психологічними потребами людини є автономія, компетентність і соціальна належність; волонтерська діяльність дає змогу одночасно задовольняти всі ці потреби. Виконання волонтерських завдань зміцнює відчуття компетентності, а взаємодія в межах спільноти посилює відчуття соціальної включеності. У результаті формується внутрішнє відчуття цілісності та благополуччя, оскільки задоволення цих потреб є важливою умовою повноцінного психологічного функціонування [3].

Особливу роль у становленні суб'єктивного благополуччя відіграє екзистенційний компонент, пов'язаний із пошуком сенсу та усвідомленням значущості власного життя. Волонтерство нерідко стає поштовхом до переосмислення життєвих цінностей, пріоритетів і особистих орієнтирів, адже людина безпосередньо стикається з реальними потребами інших людей та їхніми життєвими історіями. Це сприяє поглибленню емпатії, розвитку моральної рефлексії, а також переживанню власної причетності до розв'язання важливих суспільних проблем. У концепції В. Франкла підкреслюється, що людина знаходить сенс життя через відповідальність і внесок у благо інших; саме тому волонтерська діяльність створює умови для глибшої екзистенційної самореалізації особистості [4].

Волонтерська діяльність також сприяє підвищенню суб'єктивного благополуччя завдяки розвитку психологічної стійкості. Систематична участь у допомозі іншим, особливо в періоди суспільних криз, воєнних дій чи гуманітарних надзвичайних ситуацій, допомагає людині краще витримувати стрес, пристосовуватися до складних обставин і зберігати емоційну рівновагу. Як правило, волонтери виявляють вищий рівень життєстійкості, що пояснюється активним застосуванням проблемно орієнтованих способів подолання труднощів, а також розвитком навичок емоційної саморегуляції. У дослідженні АРА (2021) зазначено, що особи, які займаються волонтерством не менше одного разу на місяць, мають на 22 % нижчий рівень проявів тривожності та на 18 % нижчий рівень депресивних симптомів порівняно з тими, хто не бере участі у добровільній діяльності.

Водночас важливе значення має дотримання балансу між волонтерською активністю та іншими сферами життя. За даними досліджень Європейської комісії (2022), найбільш сприятливий вплив має волонтерство тривалістю від 2 до 8 годин на тиждень. Саме такий

рівень залученості дає змогу отримувати психологічні переваги, зокрема позитивні емоції, розширення соціальних контактів і відчуття власної значущості, не спричиняючи при цьому надмірного навантаження [5]. Тому чітко окреслення особистих меж, планування часу та розумний розподіл обов'язків є важливими умовами, за яких волонтерська діяльність набуває ресурсного характеру.

Отже, волонтерство може виступати вагомим чинником психологічного благополуччя, проте його позитивний ефект проявляється лише за наявності певних умов: помірної залученості, соціальної підтримки, належної підготовки, психологічного супроводу, чітко визначених меж і внутрішньої мотивації. Якщо ці умови не дотримуються, добровільна діяльність може спричинити емоційне виснаження, вторинну травматизацію, конфлікти та втрату внутрішніх ресурсів. Саме тому усвідомлення цих ризиків є важливою передумовою створення здорового волонтерського середовища, яке сприяє не лише допомозі іншим людям, а й психологічному розвитку та благополуччю самих волонтерів.

Список використаних джерел

1. Emmons R. A., McCullough M. E. Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being in Daily Life. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2003. Vol. 84(2). P. 377-389. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.377> (дата звернення: 01.05.2026).
2. Прокопенко І. Ф., Чайка В. М. Психологічні ресурси особистості в екстремальних умовах. *Психологія і суспільство*. 2021. № 3. С. 130-143.
3. Українська психологічна асоціація. Психологічне благополуччя та волонтерство в умовах війни : аналітичний звіт. Київ, 2023. 52 с.
4. McCurley S., Lynch R. Volunteer Management: Mobilizing All the Resources of the Community. Washington : Heritage Arts Publishing, 1996. URL: <https://www.worldcat.org/title/volunteer-management-mobilizi0> (дата звернення: 01.05.2026).
5. Zagoriy Foundation. Волонтерський рух в Україні: соціологічний і психологічний портрет волонтера. Київ, 2023. 74 с.

УДК 159.9:355.01:159.942

Трикоза О.,
здобувач третього освітнього рівня,
Заклад вищої освіти «Університет сучасних знань»,
м. Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЗАСОБАМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ

У сучасних умовах війни проблема формування резильєнтності військовослужбовців набуває особливої наукової та практичної значущості. Військова служба пов'язана з високим рівнем відповідальності, тривалим психоемоційним напруженням, необхідністю швидкого прийняття рішень, перебуванням у ситуаціях невизначеності та постійною мобілізацією внутрішніх ресурсів особистості. За таких умов психологічна підтримка має розглядатися не як допоміжний або епізодичний елемент, а як системний чинник збереження психічного

здоров'я, підтримання професійної ефективності та розвитку здатності військовослужбовця до адаптації.

Резильєнтність військовослужбовця доцільно визначати як інтегральну психологічну здатність особистості зберігати функціональність, внутрішню організованість, емоційну рівновагу та готовність до дії в умовах інтенсивного стресу, а також відновлювати особистісні ресурси після складних подій. У сучасних наукових підходах психологічна резильєнтність військових розглядається не лише як індивідуальна риса, а як процес позитивної адаптації, який залежить від особистісних ресурсів, соціальної підтримки, професійної підготовки та якості психологічного супроводу. Українські дослідники Н. Кучеренко та І. Приходько у 2025 році акцентують, що психологічна резильєнтність військовослужбовців пов'язана з процесом позитивної адаптації після загрозливих подій і має важливе значення для прогнозування професійної придатності та психологічного відновлення [1].

Психологічна підтримка військовослужбовців має багаторівневий характер і охоплює психоосвіту, індивідуальне консультування, групову роботу, кризове реагування, розвиток навичок саморегуляції, підтримку командної згуртованості, роботу з родинами та створення доступної системи звернення по допомогу. Її ключове завдання полягає не лише в подоланні наслідків стресу, а й у попередженні психоемоційного виснаження, формуванні адаптивних моделей поведінки, розвитку довіри до психологічної служби та зменшенні стигматизації звернення по психологічну допомогу.

Важливим напрямом формування резильєнтності є психоосвітня робота. Вона дає змогу військовослужбовцям краще розуміти природу стресових реакцій, розпізнавати ознаки психоемоційного перенапруження, володіти базовими техніками стабілізації емоційного стану та своєчасно звертатися по фахову підтримку. У Цільовій моделі системи психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в Україні окремо підкреслено необхідність освітніх і психоосвітніх програм для військовослужбовців, зокрема щодо управління бойовим стресом, розвитку резильєнтності та формування культури звернення по допомогу.

Не менш важливим компонентом є розвиток емоційної саморегуляції. Військовослужбовець, який володіє навичками самостереження, дихальної стабілізації, контролю імпульсивних реакцій, когнітивного переосмислення складних ситуацій і внутрішньої мобілізації, має вищу здатність зберігати ефективність у професійній діяльності. Саморегуляція сприяє не пригніченню емоцій, а їх усвідомленню, прийняттю та конструктивному керуванню ними. Це особливо важливо в умовах, коли надмірне емоційне напруження може впливати на комунікацію, прийняття рішень, взаємодію в підрозділі і загальний психологічний стан особистості.

Важливу роль у формуванні резильєнтності відіграє соціальна підтримка. Вона охоплює підтримку побратимів і посестер, командирів, військових психологів, родини та ветеранської спільноти. Соціальна підтримка посилює відчуття належності, знижує переживання ізоляції, допомагає військовослужбовцю відчувати прийняття, розуміння та включеність у спільну мету. Саме тому програми підтримки мають враховувати не лише індивідуальну психологічну роботу, а й розвиток здорового морально-психологічного клімату в підрозділах [2].

Наукова новизна порушеної проблематики полягає в розгляді резильєнтності військовослужбовців як результату не лише індивідуальної витривалості, а й системної психологічної підтримки, що поєднує особистісний, груповий, організаційний і соціальний рівні. Такий підхід дає змогу перейти від фрагментарного реагування на психологічні труднощі до цілісної моделі збереження психічного здоров'я військових.

Отже, формування резильєнтності військовослужбовців засобами психологічної підтримки є важливою умовою збереження їхнього психічного здоров'я, професійної ефективності, емоційної стабільності та здатності до адаптації в умовах війни. Психологічна підтримка має бути системною, багаторівневою та практико орієнтованою. Її ефективність забезпечується поєднанням психоосвіти, індивідуального консультування, групової роботи,

розвитку саморегуляції, командної підтримки та організаційних механізмів турботи про психічне здоров'я. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні та емпіричній перевірці комплексних програм формування резильєнтності військовослужбовців з урахуванням українського воєнного досвіду, особливостей військової служби та потреб післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Kucherenko N., Prykhodko I. Theoretical foundations of psychological resilience of military personnel. *Honor and Law*. 2025. № 2(93). С. 106–112.
2. Frankova I., Klochkov V., Pyvovarenko M., Hukovsky O., Zohar J., Vermetten E. Psychological resilience in trench warfare: Leveraging mental health frameworks for Ukrainian soldiers. *Neuroscience Applied*. 2025. DOI: 10.1016/j.nsa.2025.105528.

УДК 159.923.2:159.942:316.46

Шестаковська Т. Л.,
д-р наук з держ. упр., професор,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ

У сучасних умовах соціальної турбулентності, воєнних викликів, зростання професійної невизначеності та посилення психоемоційного навантаження особливої актуальності набуває проблема розвитку емоційної стійкості та лідерських якостей особистості. Здатність людини зберігати психологічну рівновагу, конструктивно реагувати на стресові ситуації, приймати відповідальні рішення, підтримувати ефективну комунікацію та мобілізувати власні ресурси стає важливою умовою її особистісної, професійної й соціальної самореалізації. Особливо це стосується осіб, діяльність яких пов'язана з управлінням, наставництвом, громадською активністю, освітньою або волонтерською роботою.

Наукове осмислення цієї проблеми дає підстави розглядати тренінгові технології не лише як форму активного навчання, а як спеціально організований психологічний вплив, спрямований на розвиток самосвідомості, емоційної регуляції, соціально-комунікативної компетентності та лідерського потенціалу особистості. Сучасні дослідження підтверджують, що тренування емоційних компетентностей у професійному середовищі може мати помірний позитивний ефект і зберігатися понад три місяці після завершення програми, що свідчить про перспективність таких інтервенцій для розвитку працівників і лідерів.

Емоційна стійкість у психологічному контексті може бути визначена як інтегральна властивість особистості, що забезпечує здатність зберігати внутрішню стабільність, усвідомлювати й регулювати власні емоційні реакції, адаптуватися до змінних умов, конструктивно долати труднощі та підтримувати ефективність діяльності в ситуаціях напруження. Вона не зводиться до пасивної витримки або придушення емоцій, а передбачає розвинену здатність до саморефлексії, емоційного самоконтролю, когнітивного переосмислення проблемної ситуації та використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

Лідерські якості особистості доцільно розглядати як комплекс психологічних характеристик, що забезпечують здатність людини впливати на інших, організувати спільну діяльність, приймати рішення, ініціювати зміни, нести відповідальність і підтримувати командну взаємодію. До таких якостей належать ініціативність, цілеспрямованість, відповідальність, комунікативна компетентність, емпатійність, асертивність, здатність до

мотивації інших, готовність до прийняття рішень і психологічна гнучкість. У сучасному розумінні лідерство дедалі більше трактується не як домінування, а як здатність створювати умови для розвитку інших людей, підтримувати довіру, координувати взаємодію та діяти конструктивно в умовах невизначеності [1].

Тренінгові технології є особливо ефективними для розвитку зазначених якостей завдяки поєднанню когнітивного, емоційного, поведінкового та рефлексивного компонентів. На відміну від традиційної лекційної форми, тренінг передбачає активне залучення учасників до моделювання життєвих і професійних ситуацій, виконання практичних вправ, рольових ігор, аналізу кейсів, групових дискусій, отримання зворотного зв'язку та рефлексії власного досвіду. Саме практична дія в безпечному психологічному середовищі дає змогу особистості не лише засвоїти теоретичні знання, а й трансформувати власні способи реагування, комунікації та прийняття рішень.

З позиції психології розвитку важливим є те, що тренінг створює умови для переходу від неусвідомлених або стереотипних моделей поведінки до більш усвідомлених, гнучких і соціально ефективних стратегій. Учасник тренінгу має можливість побачити власні емоційні реакції, оцінити їхній вплив на взаємодію з іншими, спробувати альтернативні способи поведінки та отримати підтримувальний зворотний зв'язок від групи й тренера. Це сприяє формуванню емоційної саморегуляції, адекватної самооцінки, відповідальності за власні дії та готовності до особистісного зростання.

Розвиток емоційної стійкості в межах тренінгової роботи може здійснюватися через вправи на ідентифікацію емоцій, техніки самоспостереження, методи керування стресом, когнітивне переосмислення складних ситуацій, розвиток навичок самопідтримки, роботу з особистими межами та формування ресурсного мислення. Важливе значення мають вправи, спрямовані на усвідомлення індивідуальних тригерів стресу, визначення власних стратегій подолання труднощів, аналіз сильних сторін особистості та розширення репертуару конструктивних реакцій [2].

Формування лідерських якостей засобами тренінгових технологій доцільно здійснювати через командні завдання, ситуаційне моделювання, рольові ігри, вправи на прийняття рішень, фасилітаційні практики, розвиток навичок публічного виступу, аргументації, активного слухання, управління конфліктами та мотивування групи. У таких умовах учасники можуть випробовувати себе в різних соціальних ролях: лідера, координатора, модератора, виконавця, спостерігача, посередника. Це сприяє розвитку соціальної чутливості, відповідальності, командного мислення та здатності до конструктивного впливу.

Особливого значення набуває взаємозв'язок емоційної стійкості та лідерства. Особистість, яка не здатна регулювати власні емоційні стани, часто демонструє імпульсивність, тривожність, уникнення відповідальності або авторитарні форми впливу. Натомість емоційно стійкий лідер здатний зберігати ясність мислення в кризових умовах, підтримувати інших, приймати зважені рішення, управляти конфліктами та формувати атмосферу довіри.

Наукова цінність тренінгових технологій полягає також у тому, що вони забезпечують можливість поєднання індивідуального та групового рівнів психологічного розвитку. З одного боку, учасник працює із власними емоціями, установками, переконаннями, страхами, ресурсами й поведінковими стратегіями. З іншого боку, група виступає соціальним середовищем, у якому відбувається апробація нових способів взаємодії, формування довіри, розвиток емпатії, взаємної підтримки та спільної відповідальності. Саме групова динаміка робить тренінг ефективним інструментом розвитку соціально значущих якостей особистості.

Практичне значення застосування тренінгових технологій полягає в можливості їх використання в освітніх закладах, молодіжній роботі, програмах професійного розвитку, громадському секторі, системі підготовки управлінців, педагогів, волонтерів, соціальних працівників, представників органів місцевого самоврядування та лідерів громадських ініціатив. В умовах воєнного та післявоєнного відновлення такі технології можуть бути особливо корисними для формування психологічно стійких, відповідальних, активних і соціально зрілих особистостей, здатних не лише адаптуватися до змін, а й ініціювати позитивні трансформації у власному середовищі.

Отже, тренінгові технології є дієвим засобом розвитку емоційної стійкості та лідерських якостей особистості, оскільки забезпечують інтеграцію знань, практичного досвіду, емоційного переживання, соціальної взаємодії та рефлексії. Їх ефективність зумовлена активною участю особистості в процесі навчання, можливістю безпечного моделювання складних ситуацій, отриманням зворотного зв'язку та формуванням нових поведінкових стратегій. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні й емпіричній перевірці спеціалізованих тренінгових програм, спрямованих на розвиток емоційної стійкості та лідерського потенціалу різних соціальних груп, зокрема молоді, жінок-лідерок, педагогів, управлінців і громадських активістів.

Список використаних джерел

1. Mehler M., Balint E., Gralla M., Pöbnecker T., Gast M., Hölzer M., Kösters M., Gündel H. Training emotional competencies at the workplace: a systematic review and metaanalysis. *BMC Psychology*. 2024. Vol. 12. Article 718.
2. Hersom C., Nielsen K., Törnroos K., Andersen M. F. Psychological resilience training for leaders in extreme times: study protocol of a randomized controlled trial. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. Article 1514954.

СЕКЦІЯ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

УДК 338

Головач Т. В.,
старший викладач,
Заклад вищої освіти «Хмельницький національний університет»,
м. Хмельницький, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах високого рівня нестабільності, зумовленого воєнними діями, глобальними економічними трансформаціями, енергетичними ризиками та посиленням міжнародної конкуренції. За таких умов особливого значення набуває формування ефективних стратегічних пріоритетів, спрямованих на забезпечення стійкого економічного розвитку держави.

Актуальність теми полягає у необхідності дослідження сучасних напрямів трансформації економіки України, адаптації національної економічної системи до кризових викликів та визначення стратегічних механізмів підвищення її конкурентоспроможності. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного розвитку економіки в умовах нестабільності досліджуються у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Проте динамічність сучасних економічних процесів потребує подальшого наукового обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку України.

Стратегічні пріоритети розвитку економіки являють собою систему довгострокових цілей і напрямів державної політики, спрямованих на забезпечення економічного зростання, конкурентоспроможності та стійкості країни. Важливим теоретичним підходом є концепція VANI-середовища, яка характеризує сучасний світ як крихкий, тривожний, нелінійний та незрозумілий. Це потребує трансформації державної економічної політики та посилення стратегічної гнучкості. У сучасних умовах господарювання основними принципами формування стратегічних пріоритетів є: адаптивність, інноваційність, безпеко орієнтованість, цифровізація, сталий розвиток, регіональна збалансованість [1].

Науковці найчастіше виділяють такі стратегічні напрями розвитку економіки України: цифровізація економіки; інноваційний розвиток; післявоєнна відбудова; енергетична незалежність; розвиток людського капіталу; інтеграція до ЄС; підтримка регіонів і громад; розвиток оборонно-промислового комплексу; зелена трансформація економіки; підвищення економічної стійкості (табл. 1).

Отже, одним із найважливіших напрямів розвитку економіки України є цифровізація. Сучасні наукові дослідження доводять, що цифрова трансформація сприяє: підвищенню продуктивності, розвитку інновацій, покращенню державного управління, зростанню конкурентоспроможності економіки [2]. Вона охоплює: розвиток електронного урядування, автоматизацію бізнес-процесів, цифрову інфраструктуру, розвиток IT-сектору, впровадження штучного інтелекту та Big Data. Особливу роль цифровізація відіграє в умовах війни, оскільки дозволяє забезпечувати безперервність економічних процесів та підвищувати ефективність управління ресурсами [3]. Сучасна економічна політика України орієнтується на формування інноваційної моделі розвитку. Інновації розглядаються як ключовий фактор: структурної перебудови економіки, підвищення продуктивності, інтеграції України у європейський

економічний простір.

Таблиця 1 – Основні стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах глобальних викликів

Стратегічний пріоритет	Основний зміст	Очікуваний результат
Цифровізація економіки	Розвиток цифрових технологій, електронного урядування, IT-сектору	Підвищення ефективності економіки
Інноваційний розвиток	Підтримка науки, стартапів, високотехнологічних виробництв	Формування конкурентної економіки
Енергетична незалежність	Розвиток ВДЕ, модернізація енергетики	Зменшення енергетичних ризиків
Післявоєнне відновлення	Відбудова інфраструктури та регіонів	Відновлення економічного потенціалу
Розвиток людського капіталу	Освіта, наука, професійний розвиток	Підвищення продуктивності праці
Євроінтеграція	Гармонізація стандартів та реформ	Інтеграція до економіки ЄС
Економічна безпека	Підтримка стратегічних галузей та ОПК	Стійкість економічної системи
Зелена трансформація	Перехід до низьковуглецевої економіки	Сталий розвиток держави
Регіональний розвиток	Підтримка громад та агломерацій	Збалансований розвиток територій

Науковці зазначають, що стратегічними напрямками модернізації економіки є: розвиток високотехнологічних виробництв, підтримка стартапів, розвиток науки та освіти, стимулювання інноваційної діяльності підприємств [2]. В умовах енергетичних криз та воєнних ризиків особливого значення набуває забезпечення енергетичної незалежності України. Це зумовлює необхідність: розвитку відновлюваної енергетики; модернізації енергетичної інфраструктури; переходу до низько вуглецевої економіки; розвитку водневої енергетики. Перехід до «зеленої» економіки розглядається як один із ключових стратегічних пріоритетів повоєнного відновлення України та її інтеграції до Європейського Союзу. Важливим стратегічним пріоритетом є розвиток людського капіталу. Науковці наголошують, що саме людські ресурси визначають здатність економіки до адаптації та інноваційного розвитку. Основними напрямками державної політики у цій сфері є: підтримка освіти та науки, розвиток професійних компетенцій, стимулювання зайнятості, підтримка молоді та кваліфікованих кадрів. Особливо актуальним є збереження трудового потенціалу країни в умовах міграційних процесів та демографічних втрат [3]. Наступним ключовим стратегічним пріоритетом сучасної економічної політики України є регіональний розвиток та повоєнне відновлення територій. Акцент робиться на розвиток регіональних кластерів, підтримці громад, модернізації інфраструктури, просторовій трансформації економіки [4]. Сучасна модель розвитку економіки України передбачає поєднання економічного зростання та безпекових пріоритетів. Саме тому важливе значення має забезпечення економічної безпеки регіонів та формування механізмів стійкого розвитку територій. Науковці підкреслюють необхідність: розвитку оборонно-промислового комплексу, посилення фінансової стабільності, підтримки стратегічних галузей, забезпечення стійкості економічної системи [5].

У табл. 2 наведено порівняння стратегічних пріоритетів розвитку економіки України та країн Центрально-Східної Європи в умовах нестабільності та глобальних викликів.

Узагальнимо, що Україна робить акцент на **економічній безпеці та соціальній стійкості** через воєнні ризики. Країни Центрально-Східної Європи більше фокусуються на **інноваціях та цифровій економіці**, використовуючи стабільність ЄС як базу. Спільним пріоритетом є **цифрова трансформація**, але в Україні вона має ще й безпековий вимір (кіберзахист, Е-урядування).

Україна може посилити економічну стійкість, якщо запозичить досвід Польщі та Чехії у **створенні інноваційних хабів, розвитку зеленої енергетики, підтримці стартапів, освітніх програмах та цифровій трансформації**. Це дозволить не лише адаптуватися до

нестабільності, а й закласти основу для довгострокового зростання.

Таблиця 2 – Порівняння стратегічних пріоритетів розвитку економіки України та країн Центрально-Східної Європи в умовах нестабільності

Країна	Економічна безпека	Інновації та інвестиції	Соціальна стійкість	Цифрова трансформація
Україна	Макроекономічна стабільність, валютна безпека, диверсифікація експорту	Кластери в агросекторі та промисловості, залучення міжнародних інвестицій	Продовольча безпека, підтримка зайнятості	Е-урядування, AI для прогнозів, кібербезпека
Польща	Стабільність фінансової системи, енергетична незалежність	Інноваційні хаби, підтримка стартапів	Розвиток соціальних програм, освіта	Smart City, цифрові послуги для бізнесу
Чехія	Контроль інфляції, диверсифікація енергопостачання	Інвестиції у високотехнологічні галузі	Баланс соціальних витрат	Індустрія 4.0, автоматизація виробництва
Угорщина	Валютна стабільність, підтримка експорту	Залучення іноземних інвесторів	Програми зайнятості	Розвиток електронної комерції
Словаччина	Енергетична безпека, інтеграція з ЄС	Інноваційні проекти у транспорті та енергетиці	Підтримка молоді та освіти	Цифрова інфраструктура, кіберзахист

Отже, сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах високої нестабільності та потребує формування нових стратегічних підходів до державного управління економічними процесами. Основними викликами та ризиками на тепер є: воєнні ризики (руйнування інфраструктури, енергетичні проблеми); валютний тиск (торговий дефіцит, політика валютної лібералізації); низька інвестиційна активність (потреба у стимулюванні приватних та міжнародних інвестицій).

Дослідження підтвердило, що цифрова трансформація та впровадження інновацій виступають важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Водночас забезпечення економічної стійкості держави потребує комплексного підходу, який поєднує економічні, соціальні та безпекові пріоритети. Основними стратегічними пріоритетами у сфері цифрової трансформації є використання AI та Big Data для прогнозування ризиків; розвиток електронного урядування та цифрових послуг; підвищення кібербезпеки як складової економічної стійкості. У сфері інвестиційно-інноваційного розвитку – стимулювання інноваційних проєктів та цифрової економіки; розвиток кластерів у промисловості й агросекторі; залучення міжнародних інвестицій на основі стратегічної довіри й безпекових гарантій. У сфері соціальної та продовольчої безпеки – підтримка зайнятості й доходів населення; забезпечення продовольчої безпеки через розвиток аграрного сектору; баланс між оборонними витратами та соціальною політикою. У сфері економічної безпеки – забезпечення макроекономічної стабільності (контроль інфляції, валютного курсу); фінансової безпеки – управління борговим навантаженням та дефіцитом бюджету; зовнішньоекономічної безпеки – диверсифікація торгових партнерів, зменшення залежності від окремих ринків.

Реалізація визначених стратегічних напрямів сприятиме підвищенню ефективності функціонування економіки України, її адаптивності до сучасних викликів та забезпеченню довгострокового розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Бірюк Д. Стратегічні аспекти розвитку фінансової системи в умовах економічної нестабільності. *Економіка і регіон*. 2025. № 1(96). С. 188–193
2. Хаєцька О., Головня О., Павлюк Т., Осіпова Л., Прилуцький А. Стратегічні пріоритети розвитку національної сфери послуг в умовах глобальних викликів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Т. 1. № 60. С. 453–465.
3. Сагайдак І. Детермінанти сучасної економічної політики України: від глобальних викликів війни до стратегій повоєнного відновлення. *Вища освіта України*. 2025. № 3(98). С. 64-73.
4. Лещух І. Стратегічні пріоритети підвищення економічного потенціалу агломерацій в умовах просторової трансформації економіки України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 55. С. 550-555
5. Принц В. Стратегічні орієнтири державної політики у сфері регулювання мілітаризації економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 344. С. 411-417.

УДК 351:342.7:305-055.2:341.123

Голуб В. Л.,
канд. наук з держ. упр.,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

РЕГІОНАЛЬНИЙ ПЛАН ДІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕЗОЛЮЦІЇ РАДИ БЕЗПЕКИ ООН 1325 «ЖІНКИ, МИР, БЕЗПЕКА»

Резолюція Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека», ухвалена 31 жовтня 2000 року, започаткувала новий підхід до забезпечення міжнародної безпеки, у межах якого жінки розглядаються не лише як постраждалі від конфліктів, а і як активні учасниці миротворчих процесів, запобігання конфліктам, відновлення та розбудови миру [1]. Реалізація положень цієї резолюції є важливою складовою міжнародних зобов'язань України, а також елементом європейської інтеграції та демократичного розвитку держави.

Після початку повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України питання впровадження порядку денного «Жінки, мир, безпека» (далі – ЖМБ) набули особливої актуальності. Війна суттєво вплинула на становище жінок і чоловіків, посилила гендерну нерівність, збільшила рівень безпекових ризиків, внутрішнього переміщення населення, економічної нестабільності, домашнього та сексуального насильства. Водночас жінки стали активними учасницями сектору безпеки й оборони, волонтерського руху, гуманітарного реагування та процесів відновлення громад [2].

Особливої уваги потребує реалізація державної політики ЖМБ на регіональному рівні, адже саме територіальні громади першими реагують на безпекові виклики, забезпечують підтримку постраждалого населення та організують процеси повоєнного відновлення. Для прикордонних регіонів, зокрема Чернігівської області, питання локалізації порядку денного ЖМБ має стратегічне значення у зв'язку з постійною загрозою обстрілів, наявністю деокупованих територій, високим рівнем соціальної вразливості населення та необхідністю формування стійких громад.

Проблематика реалізації резолюції Ради Безпеки ООН 1325 є предметом дослідження міжнародних організацій, українських науковців, фахівців у сфері державного управління, безпеки та гендерної політики. Значна увага приділяється питанням участі жінок у процесах прийняття рішень, реформуванні сектору безпеки й оборони, забезпеченні прав постраждалих від конфлікту та інтеграції гендерного підходу у гуманітарне реагування [3].

В Україні важливим етапом стало затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325, що визначив основні напрями державної політики у цій сфері [4]. Разом із тим практика реалізації порядку денного ЖМБ на місцевому рівні ще потребує комплексного наукового осмислення, особливо в умовах повномасштабної війни.

Недостатньо дослідженими залишаються питання локалізації політики ЖМБ, міжвідомчої взаємодії, інтеграції гендерного підходу у процеси цивільного захисту, гуманітарного реагування та повоєнного відновлення на рівні територіальних громад. Це обумовлює необхідність дослідження регіональних планів дій як практичного інструменту реалізації резолюції 1325.

Регіональні плани дій є важливим механізмом локалізації Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325. Їх основним завданням є адаптація державної політики до особливостей конкретного регіону, врахування безпекових, соціальних, економічних і гуманітарних викликів, характерних для окремих територій. Наразі триває процес їхньої розробки та ухвалення на період до 2030 року.

В умовах війни значення регіонального рівня управління суттєво зросло. Саме місцеві органи влади забезпечують евакуацію населення, реагування на надзвичайні ситуації, надання соціальних послуг, підтримку внутрішньо переміщених осіб, координацію гуманітарної допомоги та організацію процесів відновлення. Усі ці процеси потребують інтеграції гендерного підходу.

Одним із ключових напрямів регіонального планування є забезпечення рівної участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень у сфері безпеки та відновлення. Важливим інструментом є проведення навчань для представників органів державної влади, місцевого самоврядування та сектору безпеки щодо реалізації порядку денного ЖМБ, міжвідомчої взаємодії та гендерно чутливого управління [2].

Суттєве значення має розвиток локальних планів дій у територіальних громадах. Такий підхід відповідає принципу субсидіарності та дозволяє враховувати специфіку окремих громад, особливо прикордонних або постраждалих від бойових дій територій. Локалізація політики у сфері ЖМБ забезпечує більш ефективне реагування на потреби населення та залучення громадянського суспільства до процесів ухвалення рішень.

Важливою складовою регіональних планів є створення гендерно чутливої системи реагування на безпекові виклики. Йдеться про інтеграцію гендерного підходу у цивільний захист, евакуаційні заходи, гуманітарне розмінування, систему оповіщення населення та оцінку безпеки територій.

Одним із сучасних інструментів реалізації порядку денного ЖМБ є гендерний аудит безпеки територій. Такий аудит дозволяє оцінити безпекові ризики для різних груп населення, визначити рівень доступності укриттів, транспорту, соціальної інфраструктури та сформулювати рекомендації щодо підвищення рівня безпеки жінок, чоловіків, дітей, людей похилого віку та осіб з інвалідністю.

Основні напрями регіональних планів дій у сфері ЖМБ на період до 2030 року

1. Участь жінок у прийнятті рішень
2. Гендерно чутлива система безпеки
3. Повоєнне відновлення з урахуванням гендерного підходу
4. Протидія сексуальному та гендерному насильству
5. Міжвідомча взаємодія та локалізація політики у сфері ЖМБ

Особливої актуальності в умовах війни набуває проблема сексуального насильства, пов'язаного зі збройним конфліктом. Високий рівень латентності таких злочинів, страх повторної травматизації та недовіра до інституцій ускладнюють реагування на відповідні випадки [3]. У зв'язку з цим регіональні плани дій передбачають створення міжвідомчих механізмів взаємодії, розвиток спеціалізованих служб підтримки постраждалих, проведення інформаційних кампаній та навчання фахівців.

Важливим напрямом є також забезпечення соціальної та економічної стійкості населення. Війна суттєво вплинула на ринок праці, а жінки стали однією з найбільш вразливих категорій населення. Саме тому регіональні плани дій включають заходи з професійного навчання, підтримки підприємництва, перекваліфікації та працевлаштування жінок, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і членів сімей військовослужбовців. Аналіз проєктів регіональних планів дає підстави виділити основні цільові групи регіональної політики у сфері ЖМБ та розподіл заходів, спрямованих на них (рис. 1).

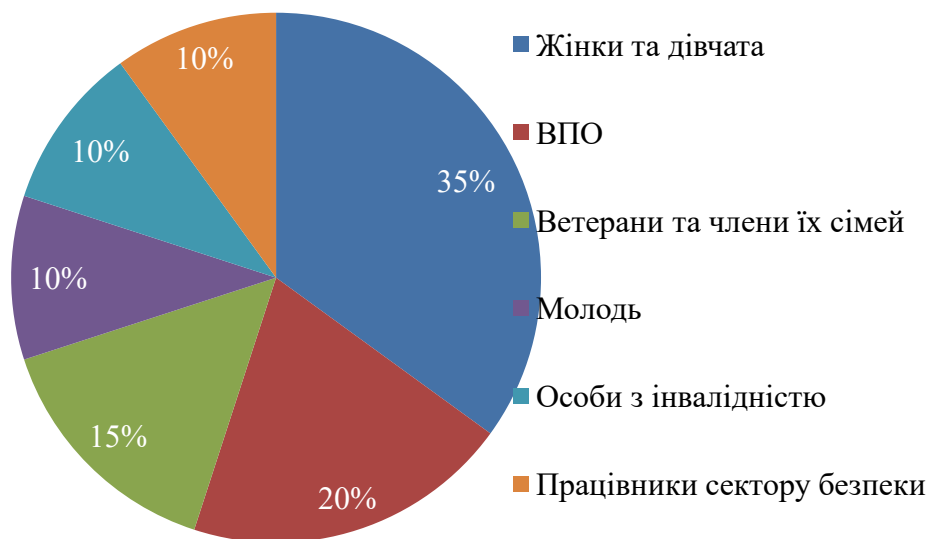


Рисунок 1 – Основні цільові групи регіональної політики у сфері ЖМБ

Однією з ключових переваг регіонального плану дій є його мультисекторальний характер. До реалізації заходів залучаються органи державної влади, місцевого самоврядування, правоохоронні органи, служби цивільного захисту, освітні та медичні установи, міжнародні організації та громадський сектор. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне реагування на виклики безпеки та координацію діяльності різних суб'єктів.

Водночас реалізація регіональних планів дій супроводжується низкою проблем. Серед них – недостатній рівень фінансування, кадрова нестабільність, недостатня обізнаність посадових осіб щодо гендерного підходу, обмеженість системи моніторингу та збору гендерно дезагрегованих даних. Окремим викликом є необхідність забезпечення сталої міжвідомчої координації в умовах воєнного стану.

Таким чином, регіональний план дій є важливим інструментом реалізації резолюції Ради Безпеки ООН 1325 на місцевому рівні. Його значення полягає в адаптації державної політики до особливостей регіону, забезпеченні міжвідомчої взаємодії, розвитку локальної демократії та формуванні гендерно чутливої системи безпеки.

Реалізація регіональних планів дій сприяє:

- залученню жінок до процесів ухвалення рішень;
- підвищенню рівня безпеки населення;
- розвитку системи реагування на гендерно зумовлене та сексуальне насильство;
- інтеграції гендерного підходу у процеси повоєнного відновлення;

- зміцненню стійкості територіальних громад.

Для підвищення ефективності реалізації регіональної політики ЖМБ доцільно:

- удосконалити систему моніторингу виконання планів дій;
- забезпечити регулярне навчання представників органів влади та сектору безпеки;
- розширити практику проведення гендерних аудитів безпеки;
- посилити підтримку громадських організацій;
- забезпечити належне фінансування заходів за рахунок державних, місцевих та міжнародних ресурсів;
- удосконалити механізми збору та аналізу гендерно дезагредованих даних.

Отже, регіональний план дій у сфері «Жінки, мир, безпека» є не лише інструментом реалізації міжнародних зобов'язань України, а й важливим механізмом забезпечення національної стійкості, соціальної згуртованості та ефективного повоєнного відновлення держави.

Список використаних джерел

1. Резолюція Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» від 31 жовт. 2000 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_669#Text (дата звернення: 12.05.2026).
2. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2030 року та плану заходів з його виконання : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 лют. 2026 р. № 214-р.
3. Жінки. Мир. Безпека : інформаційно-навчальний посібник / кол. авт. ; за заг. ред. Катерини Левченко. Київ : ФОП Клименко, 2023. 156 с.
4. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08 верес. 2005 р. № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 12.05.2026).
5. Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 серп. 2022 р. № 752-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.05.2026).

УДК 35:159.9

Дяченко М. В., доцент
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ПОВЕДІНКОВЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

У сучасних умовах розвитку української державності, воєнних викликів, європейської інтеграції та цифрової трансформації особливої актуальності набуває переосмислення підходів до формування і реалізації публічної політики. Традиційні адміністративно-правові механізми залишаються необхідною основою державного управління, однак вони не завжди забезпечують очікувану зміну суспільної поведінки. Саме тому зростає науковий інтерес до поведінкового врядування як напряму, що дає

змогу враховувати реальні моделі прийняття рішень громадянами, посадовими особами та інституціями.

Поведінкове врядування доцільно розглядати як міждисциплінарну систему принципів, методів та інструментів публічного управління, спрямованих на формування суспільно корисної, відповідальної та довірчої поведінки на основі врахування психологічних, соціальних, комунікативних і ціннісних чинників. На відміну від суто нормативного регулювання, цей підхід виходить із того, що людина не завжди діє як повністю раціональний суб'єкт. Її рішення залежать від рівня довіри, способу подання інформації, соціальних норм, попереднього досвіду взаємодії з державою, емоційного стану та доступності вибору.

Наукове значення поведінкового врядування полягає у розширенні методології публічного управління. Йдеться не про заміну правових, організаційних чи економічних механізмів, а про їх доповнення інструментами доказової політики, стратегічних комунікацій, цифрової аналітики, соціологічних досліджень і тестування управлінських рішень. Такий підхід дозволяє державі краще розуміти потреби різних груп населення, прогнозувати реакцію на управлінські рішення та коригувати публічні сервіси відповідно до поведінкових особливостей користувачів.

Для України поведінкове врядування має особливе практичне значення. Його інструменти можуть бути використані у сферах громадської безпеки, охорони здоров'я, освіти, податкової дисципліни, енергоощадності, ветеранської політики, місцевого самоврядування, цифрових послуг та протидії дезінформації. Наприклад, у сфері цифрового врядування поведінковий підхід сприяє створенню зрозумілих і зручних сервісів, які зменшують адміністративні бар'єри. У сфері комунікацій він допомагає формувати довіру до органів влади, підвищувати готовність громадян до відповідальної поведінки та посилювати соціальну згуртованість.

Важливим елементом поведінкового врядування, відповідно до міжнародних підходів до використання behavioral insights у публічній політиці [1; 2], є принцип доказовості. Управлінські рішення мають спиратися не лише на формальні процедури, а й на емпіричні дані, результати соціологічних досліджень, аналіз поведінкових моделей, пілотування інтервенцій та оцінювання їх ефективності. Це дає можливість уникати формалізму, зменшувати ризики неефективного використання ресурсів і підвищувати якість державної політики. У цьому контексті поведінкові інтервенції можуть виступати інструментом тонкого налаштування публічних рішень, коли держава не примушує, а створює умови для більш усвідомленого та суспільно корисного вибору.

Водночас упровадження поведінкового врядування вимагає дотримання етичних меж. Поведінкові інструменти не повинні перетворюватися на приховану маніпуляцію або засіб обмеження свободи громадян. Їх застосування має ґрунтуватися на прозорості, добровільності, недискримінаційності, пропорційності, захисті персональних даних і підзвітності органів публічної влади. Саме етичність є ключовою умовою відмежування демократичного поведінкового врядування від технологій маніпулятивного впливу.

Формування поведінкового врядування в Україні потребує системного підходу. Доцільним є розвиток науково-методичної бази, підготовка публічних службовців до використання поведінкових інструментів, запровадження пілотних проєктів у пріоритетних сферах політики, створення механізмів моніторингу та оцінювання результатів, а також посилення взаємодії органів влади з науковими установами, громадськими організаціями й аналітичними центрами. Особливої уваги потребує інституціоналізація поведінкового підходу в процесах розроблення державних і місцевих програм.

Отже, поведінкове врядування є перспективним напрямом модернізації публічного управління України, оскільки поєднує людиноцентричність, доказовість, етичність і результативність. Його наукове осмислення дає змогу сформувати нову методологію публічного управління, орієнтовану не лише на прийняття рішень, а й на досягнення реальних позитивних змін у поведінці громадян, інституцій та суспільства загалом.

Список використаних джерел

1. OECD. Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World. Paris: OECD Publishing, 2017. 404 p. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264270480-en>.
2. World Bank. World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior. Washington, DC: World Bank, 2015. 236 p. URL: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0342-0>.

УДК 330.341.1

Кішеня Б. П.,
аспірант,

Ластівка В. В.,
аспірант,

Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права»
м. Миколаїв, Україна

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах стрімких змін і посилення конкуренції на ринку підприємства вимушені шукати нові підходи для підвищення своєї ефективності та стабільності. Одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності є ефективне управління ресурсами, яке базується на сучасних моделях, що дозволяють оптимізувати їх використання та адаптуватися до динамічного середовища. Теорія ресурсно-орієнтованого підходу підкреслює важливість унікальних і цінних ресурсів як основи формування стійких конкурентних переваг [1, 2]. Водночас системні та інноваційні моделі управління забезпечують комплексний погляд на ресурсний потенціал підприємства, що дає змогу ефективно координувати матеріальні, фінансові, інформаційні та людські ресурси.

Таким чином, дослідження моделей управління ресурсами є необхідним для розробки стратегій, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність і розвиток підприємства в умовах сучасного ринку.

Багато вчених і практиків досліджували сутність моделей управління ресурсами, підкреслюючи їхню ключову роль у формуванні стійких конкурентних переваг підприємства.

Устенко А. О. та ін. пропонують комплексну модель управління ресурсами підприємства, яка базується на системному підході і включає суб'єкти, функції, принципи та процеси управління. Така модель дозволяє поєднати різні підходи (системний, ситуаційний, функціональний та процесний) для досягнення конкурентоспроможності [3].

Рогаля Б. Т. та Жарський О. С. розглядають моделі управління ресурсним потенціалом із використанням інноваційних і цифрових технологій, системного аналізу та моделювання управлінських рішень, що сприяє ефективному використанню ресурсів для підвищення конкурентоспроможності [4].

Тобто, ресурсно-орієнтований підхід (RBV) пояснює, чому саме внутрішні ресурси підприємства – матеріальні, людські, управлінські – можуть стати джерелом стійких конкурентних переваг. Аналіз ресурсів у рамках VRIO-моделі допомагає оцінити потенціал ресурсів для створення довгострокових конкурентних переваг. Системні та комплексні моделі управління ресурсами розглядають підприємство як єдину систему, де взаємодія елементів впливає на кінцевий результат – конкурентоспроможність. Сучасні підходи передбачають використання цифрових технологій і аналітичних методів для адаптації моделей управління до швидкоплинних ринкових умов.

У сучасних умовах бізнес-середовище стає дедалі складнішим і мінливим, що вимагає від підприємств нових підходів до управління ресурсами. Ефективна координація різних видів ресурсів у поєднанні з використанням цифрових технологій дозволяє не лише оптимізувати операційні процеси, а й забезпечити довгострокову стійкість та конкурентоспроможність. Запропонована інтегрована модель управління ресурсами демонструє взаємозв'язок між базовими ресурсними компонентами, моделлю їх комплексного управління, застосуванням інноваційних цифрових інструментів і кінцевим результатом – стійкою моделлю конкурентоспроможності підприємства (рис. 1).

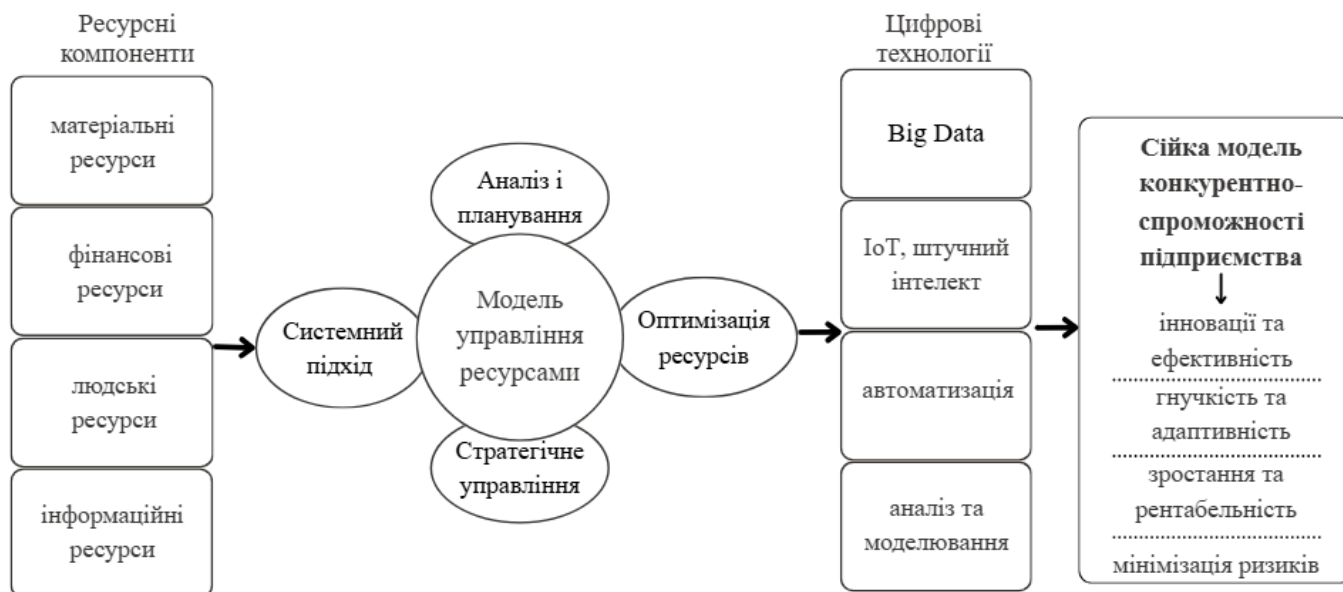


Рисунок 1 – Інтегрована модель управління ресурсами для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства

Перший блок моделі охоплює ключові види ресурсів, які є основою діяльності будь-якого підприємства. До матеріальних ресурсів відносяться сировина, обладнання та виробничі потужності, які забезпечують фізичну можливість виготовлення продукції або надання послуг. Фінансові ресурси включають капітал, інвестиції та грошові потоки, що дозволяють забезпечувати функціонування підприємства, фінансувати розвиток та інновації. Людські ресурси являють собою персонал із відповідними знаннями, навичками, компетенціями та мотивацією, які є важливим фактором ефективної реалізації бізнес-процесів. Інформаційні ресурси охоплюють дані, знання, інформаційні системи та інтелектуальну власність, що підтримують прийняття управлінських рішень і сприяють підвищенню конкурентних переваг.

Разом ці ресурси формують базу для ефективного управління і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Центральний елемент схеми демонструє інтегрований та комплексний підхід до управління ресурсами підприємства, який базується на системному погляді, який розглядає підприємство як єдину цілісну систему, де всі ресурси тісно взаємопов'язані і взаємодіють між собою для досягнення загальних цілей. Важливим складником є аналіз і планування, що передбачає ретельну оцінку наявних ресурсів, їх потенціалу та потреб, що дає змогу формувати ефективні управлінські стратегії. Оптимізація ресурсів спрямована на пошук найбільш раціональних способів їх розподілу та використання, щоб забезпечити максимальну продуктивність і мінімізувати витрати. Крім того, стратегічне управління передбачає прийняття управлінських рішень з урахуванням довгострокових цілей підприємства та динаміки зовнішнього середовища, що допомагає адаптуватися до змін і підтримувати конкурентоспроможність.

Наступний блок схеми акцентує увагу на важливості сучасних цифрових технологій у підвищенні ефективності управління ресурсами підприємства. Зокрема, використання Big Data дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги інформації, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих і точних управлінських рішень. Автоматизація бізнес-процесів допомагає підвищити продуктивність праці та знизити ймовірність людських помилок. Технології Інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту (AI) забезпечують інтеграцію інтелектуальних систем, які здатні прогнозувати розвиток подій і адаптувати діяльність підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, застосування методів аналізу та моделювання дає змогу створювати різноманітні сценарії управління, оцінювати їхні наслідки та обирати оптимальні стратегії для досягнення поставлених цілей.

Результатом впровадження інтегрованого управління ресурсами у поєднанні з сучасними цифровими технологіями є формування стійкої моделі конкурентоспроможності підприємства. Ця модель забезпечує безперервне впровадження інновацій, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та продуктивності, передбачає високу гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству зберігати свої позиції навіть у нестабільних умовах. Стійка модель сприяє сталому зростанню обсягів діяльності та підвищенню рентабельності, що є ключовими показниками успішності бізнесу. Крім того, модель передбачає ефективне управління ризиками, що допомагає мінімізувати можливі загрози і знижувати їхній негативний вплив на діяльність підприємства.

Отже, інтегроване управління ресурсами із застосуванням сучасних цифрових технологій є ключовим фактором формування стійкої конкурентоспроможності підприємства. Поєднання системного підходу, оптимізації ресурсів і інноваційних інструментів дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін ринку, підвищувати продуктивність і мінімізувати ризики, що забезпечує його довгостроковий розвиток і успіх.

Список використаних джерел

1. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. №17(1). P. 99-120. URL : <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. № 2. P. 171-180. URL: <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L>
3. Устенко А., Перезовова І., Малинка О., Обельницька Х. Комплексна модель системи управління ресурсами підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 2(27). С. 86-93. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/528>
4. Роголя Б.Т., Жарський О.С. Формування та управління ресурсним потенціалом у бізнес-середовищі. *Інноваційна економіка*. 2024. вип. 4. С. 118-25. URL: <https://doi.org/10.37332/>.

УДК 35:004.9:364

Луцюк А. В.,
здобувач третього освітнього рівня (аспірант),
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,
м. Київ, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ

У сучасних умовах глобалізації соціальна сфера дедалі більше залежить від здатності держави, органів місцевого самоврядування, міжнародних організацій та інститутів громадянського суспільства спільно реагувати на складні суспільні виклики, пов'язані зі старінням населення, зміною демографічної структури, посиленням соціальної нерівності, міграційними процесами, зростанням потреб у соціальному захисті та необхідністю забезпечення адресного соціального забезпечення. У цьому контексті публічне управління соціальними проєктами набуває особливого значення, оскільки саме через проєктну діяльність реалізуються практичні механізми підтримки вразливих категорій населення, модернізації соціальних послуг, розвитку громад, залучення міжнародної допомоги та впровадження інноваційних управлінських рішень. Водночас традиційні адміністративні підходи до управління соціальними проєктами вже не повною мірою відповідають динаміці сучасних соціальних процесів, оскільки часто залишаються надмірно бюрократизованими, фрагментованими, недостатньо прозорими та слабо орієнтованими на використання цифрових інструментів аналізу, координації й моніторингу.

Особливої актуальності проблема цифровізації публічного управління соціальними проєктами набуває в умовах, коли ефективність соціальної політики визначається не лише наявністю нормативно-правового забезпечення чи фінансових ресурсів, а й спроможністю органів публічної влади оперативного збирати, обробляти та використовувати дані про реальні потреби населення, забезпечувати міжвідомчу інформаційну взаємодію, створювати зручні електронні сервіси, підвищувати прозорість розподілу ресурсів і залучати громадськість до оцінювання результатів проєктної діяльності. Недостатній рівень цифрової інтеграції у сфері управління соціальними проєктами може призводити до дублювання функцій різних інституцій, ускладнення доступу громадян до соціальної підтримки, нераціонального використання бюджетних і донорських коштів, слабкої координації між державними структурами, міжнародними партнерами та громадянським суспільством. Саме тому цифровізація має розглядатися не як допоміжний технічний інструмент, а як важливий напрям модернізації публічного управління, що здатний забезпечити більшу гнучкість, підзвітність, доказовість і результативність соціальних проєктів [1].

Важливість цифровізації соціальних проєктів особливо помітна у тих випадках, коли соціальна проблема має не локальний, а комплексний характер і потребує участі багатьох суб'єктів. Йдеться про підтримку людей похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених сімей, дітей у складних життєвих обставинах, ветеранів, безробітних, самотніх громадян, осіб, які потребують реабілітаційних або доглядових послуг. За таких умов проєктна діяльність у соціальній сфері повинна спиратися не лише на загальні програмні цілі, а й на точну інформацію про потреби населення, територіальні особливості, доступність надавачів послуг, наявність кадрових і фінансових ресурсів, рівень цифрової грамотності громадян, а також на здатність органів влади координувати власні дії з міжнародними партнерами. Закон України Про особливості надання публічних електронних послуг визначає правові засади електронної форми надання публічних послуг і тим самим

формує підґрунтя для того, щоб соціальні сервіси поступово переходили від паперової адміністративної логіки до цифрово-організованої взаємодії громадянина з державою [1].

Одним із ключових напрямів цифровізації публічного управління соціальними проектами є формування якісної інформаційної інфраструктури, оскільки без достовірних, актуальних і сумісних даних соціальна проектна діяльність ризикує залишитися формальною. У соціальній сфері особливе значення мають реєстри отримувачів допомоги, бази даних про надавачів соціальних послуг, інформація про територіальні громади, статистика демографічних змін, відомості про бюджетне й донорське фінансування, результати попередніх програм, а також дані щодо фактичної доступності послуг у конкретних населених пунктах. Закон України Про публічні електронні реєстри встановлює правові, організаційні та технологічні засади створення і функціонування публічних електронних реєстрів, що є надзвичайно важливим для соціальної сфери, де помилки, дублювання або застарілість інформації можуть прямо впливати на доступ людини до допомоги [2]. Для соціальних проектів це означає, що управлінські рішення мають дедалі більше спиратися на інтегровані дані, а не на ізольовані відомчі масиви інформації. Наприклад, проект підтримки осіб похилого віку в громаді повинен враховувати не лише кількість таких осіб, а й стан їхнього здоров'я, потребу в догляді, житлові умови, наявність родинної підтримки, доступність транспорту, віддаленість соціальних служб, можливість отримання медичної допомоги та рівень цифрової включеності. Якщо ці дані перебувають у різних системах і не можуть бути швидко узгоджені, органи публічної влади отримують неповну картину проблеми, що знижує якість планування. Саме тому розвиток реєстрової інфраструктури та міжвідомчої сумісності стає не другорядним технічним питанням, а базовою умовою ефективного публічного управління соціальними проектами.

Цифровізація також змінює механізми планування соціальних проектів, оскільки дає можливість переходити від реактивного управління до прогнозування соціальних ризиків. У класичній адміністративній моделі соціальна підтримка часто надається після того, як проблема вже проявилася у гострій формі, тоді як цифрові інструменти дають змогу виявляти тенденції раніше, аналізувати групи ризику, прогнозувати навантаження на соціальні служби, оцінювати майбутні бюджетні потреби та визначати пріоритетність втручання. Закон України Про Національну програму інформатизації визначає загальні засади формування, виконання й моніторингу завдань інформатизації, а це важливо для узгодження цифрових проектів у різних сферах публічного управління, включно із соціальним забезпеченням та соціальним захистом [3]. У межах управління соціальними проектами цифрове планування може охоплювати створення електронних карт соціальних потреб, використання аналітичних панелей для громад, автоматизований моніторинг виконання заходів, цифрові форми звітування для виконавців, електронні механізми оцінювання задоволеності отримувачів послуг, а також інструменти відкритого інформування населення. Водночас важливо враховувати, що цифровізація не повинна перетворювати соціальне управління на суто статистичну процедуру. Дані допомагають ухвалювати більш точні рішення, але не скасовують необхідності індивідуальної оцінки потреб людини, професійної соціальної роботи, етичного підходу до вразливих груп і врахування місцевого контексту.

Особливого значення цифровізація набуває у контексті глобалізації, оскільки соціальні проекти дедалі частіше реалізуються не лише за рахунок внутрішніх ресурсів держави, а й за участі міжнародних організацій, донорських структур, благодійних фондів, іноземних партнерів і транснаціональних експертних мереж. Глобалізація створює можливості для запозичення світового досвіду, використання міжнародних стандартів, залучення фінансування, поширення інноваційних соціальних практик, але одночасно вимагає від органів публічного управління прозорості, доказовості, звітності та здатності працювати за проектною логікою.

Суттєву роль у цифровізації публічного управління соціальними проєктами відіграє громадянське суспільство, оскільки громадські організації, благодійні фонди, волонтерські ініціативи та професійні асоціації часто швидше виявляють конкретні соціальні потреби й можуть бути гнучкішими у реалізації проєктів. Цифрові платформи дають можливість залучати громадськість до обговорення соціальних програм, проводити електронні консультації, збирати пропозиції, організувати громадський моніторинг, публікувати звіти, відстежувати використання коштів і формувати довіру до проєктної діяльності.

Перспективи оптимізації публічного управління соціальними проєктами пов'язані з переходом до інтегрованої цифрової моделі, у якій соціальні проєкти не існують ізольовано, а включені у ширшу систему стратегічного планування, бюджетування, моніторингу та оцінювання розвитку громад. Така модель повинна передбачати єдині підходи до опису соціальних проблем, цифрові паспорти проєктів, узгоджені показники результативності, міжвідомчу інформаційну взаємодію, електронні інструменти участі громадськості, відкриту звітність, захист персональних даних і механізми незалежної оцінки впливу. Важливо, щоб цифровізація не перетворилася на самоціль або набір несумісних платформ, які лише ускладнюють роботу виконавців.

Список використаних джерел

1. Про особливості надання публічних електронних послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1689-20>
2. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1907-20>
3. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2807-20>

УДК 341.231.14:351.84

Приходько О. Ю.,
доктор філософії в галузі «Права», викладач,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ГУМАНІТАРНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Сучасні глобальні виклики, пов'язані зі збройними конфліктами, вимушеною міграцією населення, гуманітарними кризами та порушенням основоположних прав людини, актуалізують питання вдосконалення правових механізмів регулювання гуманітарних процесів. Для України ця проблема має особливе значення в умовах триваючої збройної агресії, яка спричинила значні соціальні, демографічні та економічні втрати. У зв'язку з цим ключового значення набуває формування ефективної системи правового забезпечення гуманітарної політики держави.

Гуманітарні процеси охоплюють комплекс суспільних відносин, пов'язаних із забезпеченням прав людини, наданням гуманітарної допомоги, захистом цивільного населення, реалізацією соціальних гарантій, підтримкою внутрішньо переміщених осіб та відновленням суспільної стабільності [1]. Правове регулювання у цій сфері ґрунтується на положеннях Конституції України, міжнародного гуманітарного права, Конвенції про захист

прав людини і основоположних свобод, Женевських конвенцій 1949 року та національного законодавства [2].

В умовах сьогодення особливого значення набуває поєднання національних правових механізмів із міжнародними стандартами гуманітарного захисту. Практика держав Європейського Союзу свідчить про ефективність інтегрованого підходу до регулювання гуманітарних процесів, що передбачає взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування, міжнародних організацій та інститутів громадянського суспільства. Наприклад, у Німеччині та Польщі значна увага приділяється нормативному врегулюванню механізмів соціальної адаптації біженців та цифровізації процедур надання гуманітарної допомоги [5].

В Україні правові механізми гуманітарного регулювання зазнали суттєвих трансформацій після запровадження воєнного стану. Зокрема, було спрощено процедури ввезення гуманітарної допомоги, удосконалено механізми координації діяльності волонтерських організацій, а також розширено правові гарантії для внутрішньо переміщених осіб. Разом із тим існує низка проблем, пов'язаних із дублюванням повноважень державних органів, недостатньою цифровою взаємодією між суб'єктами гуманітарної діяльності та необхідністю посилення контролю за цільовим використанням гуманітарної допомоги [4].

Актуальним напрямом розвитку правового регулювання гуманітарних процесів є впровадження принципів гуманітарної безпеки. Міжнародний досвід свідчить, що ефективна гуманітарна політика повинна бути орієнтована не лише на подолання наслідків кризових явищ, а й на формування превентивних механізмів захисту населення. У Великій Британії та Канаді значна увага приділяється правовому забезпеченню кризового реагування, розвитку міжвідомчої координації та створенню електронних платформ моніторингу гуманітарних потреб населення [3].

Важливим елементом сучасних гуманітарних процесів є забезпечення інформаційної безпеки та протидія дезінформації. Гібридний характер сучасних конфліктів обумовлює необхідність правового регулювання гуманітарної сфери не лише в соціальному, а й в інформаційному вимірі. У цьому контексті доцільним є посилення правових механізмів захисту інформаційного простору та формування державної політики стратегічних комунікацій.

На сучасному етапі Україна потребує подальшого вдосконалення законодавства у сфері гуманітарної політики з урахуванням європейських стандартів та міжнародного досвіду. Доцільним є прийняття комплексного нормативно-правового акта, який би систематизував механізми гуманітарного реагування, визначив чіткі повноваження суб'єктів гуманітарної діяльності та забезпечив ефективний контроль за реалізацією гуманітарних програм.

Отже, правові механізми регулювання гуманітарних процесів в умовах сьогодення є важливим інструментом забезпечення стабільності держави, захисту прав людини та подолання наслідків кризових явищ. Їх ефективність залежить від рівня гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, розвитку цифрових інструментів управління та посилення міжінституційної взаємодії.

Список використаних джерел

1. Сацик Г. Державне регулювання гуманітарної політики в умовах гібридної війни. *Politology bulletin*. 2024. № 92. С. 313–321.
2. Pashynna L. Interaction of International Humanitarian Law and International Human Rights Law in the Context of Armed Conflicts. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 5. С. 141–145.
3. Goncharenko H. Foreign Experience of Legal Regulation of Public Administration in Emergencies and Martial Law: Lessons for Ukraine in the Third Year of Wartime. *Pressing Problems of Public Administration*. 2024. № 2(65). С. 284–301.

4. Клименко Н. Організаційно-правові засади системи забезпечення гуманітарної безпеки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2024. № 1. С. 26–37.

5. Gillard E.-C. Enhancing the Security of Civilians in Conflict: Humanitarian Arrangements and International Practice. London : Chatham House, 2024. 34 p.

УДК 338.246.8:330.34(477)

Семченко-Ковальчук О. Б.,

канд. екон. наук, доцент,

Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,

м. Чернігів, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Післявоєнне відновлення економіки України в умовах тривалої воєнної агресії та високої невизначеності є одним із ключових стратегічних завдань державної політики. Війна спричинила не лише масштабні руйнування матеріальної інфраструктури, а й глибокі структурні зміни в національній економіці, пов'язані з порушенням виробничих ланцюгів, ускладненням логістичних зв'язків, трансформацією ринку праці, демографічними втратами, зростанням фінансових ризиків і нерівномірністю розвитку регіонів. За таких умов відновлення економіки не може зводитися лише до фізичної відбудови зруйнованих об'єктів, оскільки воно потребує комплексного оновлення економічної моделі держави, посилення її інституційної спроможності, підтримки підприємництва, розвитку людського капіталу та інтеграції України до європейського економічного простору.

Масштаб економічних втрат, спричинених війною, свідчить про те, що відновлення України буде тривалим і багатоетапним процесом. За результатами п'ятої швидкої оцінки збитків та потреб на відновлення України, підготовленої Світовим банком, Урядом України, Європейською Комісією та ООН, загальні потреби у відновленні та реконструкції оцінюються у 587,7 млрд дол. США на десятирічний період, а прямі збитки становлять 195,1 млрд дол. США [1]. Найбільше постраждали житловий фонд, транспортна інфраструктура та енергетика, що зумовлює необхідність визначення чітких стратегічних пріоритетів, спрямованих не лише на відновлення втраченого, а й на формування більш стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної економічної моделі.

Особливість сучасних втрат України полягає в тому, що вони мають не лише інфраструктурний, а й системний економічний характер. Руйнування виробничих потужностей, пошкодження енергетичних об'єктів, ускладнення експорту, переміщення підприємств, скорочення інвестиційної активності та зміна структури зайнятості впливають на довгострокові можливості економічного зростання. Тому стратегія відновлення має бути спрямована не тільки на повернення економіки до довоєнного стану, а й на її структурну модернізацію. Йдеться про розвиток секторів із високою доданою вартістю, підтримку інновацій, технологічне оновлення виробництва, розширення експортного потенціалу та формування більш стійких ланцюгів постачання.

Одним із ключових стратегічних пріоритетів післявоєнного відновлення є забезпечення макроекономічної стабільності. В умовах війни українська економіка залишається залежною від зовнішньої фінансової підтримки, міжнародних кредитних програм і донорської допомоги. Тому важливого значення набувають відповідальна бюджетна політика, контроль інфляційних

процесів, стабільність банківської системи, ефективне управління державними фінансами та прозоре використання міжнародної допомоги. Макроекономічна стабільність є базовою умовою для відновлення довіри інвесторів, розвитку підприємництва та реалізації довгострокових програм реконструкції.

Другим важливим пріоритетом є відновлення та модернізація критичної інфраструктури. Насамперед ідеться про енергетичну, транспортну, комунальну, цифрову та соціальну інфраструктуру, від функціонування якої залежить нормальна життєдіяльність громад і підприємств. Особливу увагу слід приділяти не лише відбудові зруйнованих об'єктів, а й підвищенню їх стійкості до майбутніх кризових загроз. Це означає впровадження сучасних технологій, енергоефективних рішень, децентралізованих енергетичних систем, цифрового моніторингу та принципу «відбудувати краще, ніж було». Такий підхід дає можливість поєднати короткострокове відновлення з довгостроковою модернізацією держави.

Третім стратегічним напрямом є підтримка малого та середнього бізнесу, який відіграє важливу роль у створенні робочих місць, наповненні місцевих бюджетів і забезпеченні економічної активності громад. В умовах нестабільності бізнес стикається з проблемами втрати майна, нестачі обігових коштів, логістичних труднощів, зниження купівельної спроможності населення та кадрового дефіциту. Тому державна політика має бути спрямована на розширення доступу підприємців до кредитних ресурсів, грантових програм, страхування воєнних ризиків, консультативної підтримки та програм релокації або відновлення виробництва. Особливе значення має розвиток підприємництва у громадах, які постраждали від бойових дій або прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб.

Окремим викликом для післявоєнного відновлення є відновлення логістичної спроможності України. Через війну значна частина традиційних транспортних маршрутів зазнала руйнувань або стала небезпечною, що ускладнило роботу підприємств, експорт продукції, постачання сировини та доступ громад до необхідних товарів і послуг. У цьому контексті стратегічного значення набуває розвиток альтернативних логістичних маршрутів, модернізація залізничної та автомобільної інфраструктури, посилення прикордонної транспортної спроможності та інтеграція української логістики з європейськими транспортними коридорами. Від ефективності цих рішень залежатиме не лише швидкість економічного відновлення, а й конкурентоспроможність українського бізнесу на зовнішніх ринках.

Четвертим пріоритетом є розвиток людського капіталу. Післявоєнне відновлення економіки неможливе без кваліфікованих кадрів, здатних працювати в умовах технологічних змін, цифровізації та структурної перебудови ринку праці. Війна спричинила значні демографічні виклики, міграцію населення, втрату робочих місць, зміну професійних траєкторій та необхідність адаптації ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і молоді до нових економічних умов. У цьому контексті важливими є програми професійної перекваліфікації, розвиток сучасної освіти, підтримка зайнятості, стимулювання повернення українців з-за кордону та інтеграція ветеранів у ринок праці.

Для України питання людського капіталу має особливе значення, оскільки війна посилила демографічні ризики, спричинила вимушену міграцію, втрату частини трудового потенціалу та зміну професійної структури населення. Післявоєнна економіка потребуватиме фахівців, здатних працювати у сферах відбудови інфраструктури, енергетики, будівництва, цифрових технологій, соціальних послуг, освіти, медицини та управління проектами відновлення. Тому держава має поєднувати економічну політику з активною політикою зайнятості, програмами перекваліфікації, підтримкою молоді, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і українців, які повертаються з-за кордону. Саме людський капітал має стати не допоміжним, а центральним ресурсом післявоєнного економічного розвитку.

П'ятим стратегічним пріоритетом є активне залучення інвестицій та міжнародної фінансової підтримки. Відновлення України потребує значних ресурсів, які неможливо

забезпечити лише за рахунок державного бюджету. Саме тому важливого значення набувають міжнародні програми підтримки, зокрема Ukraine Facility, яка передбачає фінансування України у 2024–2027 роках у розмірі до 50 млрд євро [2]. Водночас міжнародна допомога має поєднуватися з внутрішніми реформами, підвищенням прозорості управління, захистом прав інвесторів, розвитком державно-приватного партнерства та посиленням антикорупційних механізмів.

Важливим напрямом післявоєнного відновлення є також євроінтеграція України. Вона виступає не лише зовнішньополітичним орієнтиром, а й інструментом модернізації економіки, права та системи публічного управління. Виконання положень Плану України в межах Ukraine Facility передбачає реалізацію реформ у сфері державного управління, боротьби з корупцією, управління державними фінансами, розвитку бізнес-середовища та ключових секторів економіки [3]. Це створює умови для поступового наближення України до стандартів Європейського Союзу та формування більш передбачуваного інституційного середовища.

Окремої уваги потребує регіональний вимір післявоєнного відновлення. Різні регіони України зазнали різного рівня руйнувань, мають неоднаковий економічний потенціал, демографічну ситуацію та інвестиційні можливості. Тому стратегія відновлення має враховувати специфіку кожної території, рівень безпекових ризиків, наявність трудових ресурсів, стан інфраструктури та перспективи розвитку місцевої економіки. Особливо важливо забезпечити прозоре планування відновлення на рівні територіальних громад, залучення громадськості до ухвалення рішень і координацію дій між державою, місцевим самоврядуванням, бізнесом та міжнародними партнерами.

Управлінський аспект післявоєнного відновлення полягає у необхідності підвищення ефективності публічного адміністрування. В умовах нестабільності держава має діяти не лише як розподільник фінансових ресурсів, а як стратегічний координатор процесів відновлення. Це передбачає формування пріоритетів, оцінювання потреб, моніторинг результатів, запобігання корупційним ризикам, цифровізацію управлінських процесів і забезпечення підзвітності. Важливим інструментом у цьому контексті є цифрові платформи для управління проєктами відновлення, які дають можливість відстежувати потреби громад, джерела фінансування, стан реалізації проєктів і ефективність використання коштів.

Правовий вимір післявоєнного відновлення економіки пов'язаний із необхідністю удосконалення законодавства у сфері інвестиційної діяльності, публічних закупівель, державно-приватного партнерства, компенсації збитків, управління державним майном і захисту прав власності. Правова визначеність є важливою передумовою для залучення бізнесу та міжнародних партнерів до відбудови. Без ефективних правових механізмів навіть значні фінансові ресурси можуть використовуватися недостатньо результативно. Тому економічне відновлення України має супроводжуватися зміцненням правової держави, розвитком незалежних інституцій і посиленням довіри до системи управління.

Отже, стратегічні пріоритети післявоєнного відновлення економіки України в умовах нестабільності мають бути спрямовані не лише на компенсацію завданих війною втрат, а й на формування нової моделі економічного розвитку. Така модель повинна поєднувати макроекономічну стабільність, модернізацію інфраструктури, підтримку бізнесу, розвиток людського капіталу, інвестиційну привабливість, євроінтеграційні реформи, регіональну збалансованість і прозоре публічне управління. Саме комплексність цих пріоритетів дасть змогу забезпечити не лише фізичну відбудову країни, а й її довгострокову економічну стійкість. Реалізація цих пріоритетів дозволить Україні не лише подолати наслідки війни, а й сформувати основу для сталого, конкурентоспроможного та соціально орієнтованого розвитку.

Список використаних джерел

1. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025 / World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. United Nations Development Programme. 23 February 2026. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025> (дата звернення: 12.05.2026).
2. European Commission. The Ukraine Facility. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine-ukraine-facility_en (дата звернення: 12.05.2026).
3. Ukraine Facility. Plan for the implementation 2024–2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/home/> (дата звернення: 12.05.2026).
4. National Bank of Ukraine. Economy Explained: What's Coming (February 2026). 26 February 2026. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/prosto-pro-ekonomiku-chogo-chekati-dali-lyutyi-2026-roku> (дата звернення: 12.05.2026).
5. International Monetary Fund. IMF Staff Reaches Staff Level Agreement on the First Review of the Extended Fund Facility Arrangement and Concludes Discussions of the 2026 Article IV Consultation with Ukraine. 12 June 2026. URL: <https://www.imf.org/en/news/articles/2026/06/12/pr-26202-ukraine-imf-reaches-agreement-1st-rev-of-eff-arrang-2026-art-iv-consult> (дата звернення: 12.05.2026).

УДК 336.27+336.14

Ситник В. В.,
здобувач вищої освіти,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
м. Чернігів, Україна
Науковий керівник: **Рябов І. Б.,**
канд. екон. наук, доцент
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
м. Чернігів, Україна

**ДЕРЖАВНИЙ БОРГ І БЮДЖЕТНИЙ ДЕФІЦИТ У СИСТЕМІ
МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ**

Сучасна архітектура макроекономічної політики України функціонує в умовах екстремальної турбулентності, спричиненої тривалими безпековими шоками та системною руйнацією виробничих ланцюгів. У таких обставинах класичні інструменти фіскальної та монетарної політики набувають специфічних рис: державний борг і бюджетний дефіцит трансформуються з суто облікових категорій на стратегічні важелі утримання соціально-економічної стійкості та національної безпеки.

У межах сучасної макроекономічної теорії бюджетний дефіцит у періоди глибоких криз розглядається як необхідний засіб підтримки агрегованого попиту. Кейнсіанський підхід обґрунтовує доцільність дефіцитного фінансування для запобігання повному колапсу реального сектора. Проте український кейс є унікальним синтезом двох парадигм: «шокової терапії» (через жорстке обмеження некритичних видатків) та стратегії послідовної адаптації державних інститутів до нових умов функціонування. Така модель передбачає, що фінансова стабілізація є не миттєвим результатом радикальних реформ, а тривалим процесом, де пріоритетом є збереження життєздатності виробничої системи [1].

Стабілізаційна модель України 2025–2026 років базується на спробі розв'язання складного вузла суперечливих завдань: фінансування оборони, виконання соціальних зобов'язань та недопущення гіперінфляції. При цьому фінансова стабілізація розглядається не як самоціль, а як похідна від здатності виробничої системи до виживання та регенерації.

Показники Державного бюджету на 2026 рік відображають безпрецедентний рівень фіскального навантаження. Прогнозний граничний дефіцит на рівні 18,5% ВВП (близько 1,9 трлн грн) свідчить про те, що національна фінансова система продовжує перебувати у стані критичної залежності від зовнішніх ресурсів. Ключовим вектором залишається милітаризація видатків: понад 2,81 трлн грн (50% загального обсягу) спрямовано на безпеку та оборону.

Важливим аспектом є те, що вперше за останні три роки закладено відчутне зростання соціальних стандартів – зокрема, підвищення мінімальної заробітної плати до 8647 грн. З погляду макроекономіки, це не лише соціальний крок, а й спроба реанімувати внутрішній платоспроможний попит домогосподарств, що є критично важливим для підтримання сфери послуг та внутрішнього виробництва в умовах кризи [4].

Стан державного боргу у 2026 році переходить у фазу критичного навантаження, наближаючись до відмітки 108% ВВП. У науковій літературі перевищення порогу у 100% ВВП часто асоціюється з ефектом «витіснення» приватних інвестицій та уповільненням потенційного зростання ВВП на 0,3–0,8 в.п. щорічно.

Особливу небезпеку становить валютна вразливість боргового портфеля. Оскільки близько 77% заборгованості номіновано в іноземній валюті, макроекономічна стабільність стає заручником курсової політики. Будь-яка вимушена девальвація гривні створює «ефект доміно», автоматично збільшуючи обсяг боргу у гривневому еквіваленті та вартість його обслуговування, яка вже зараз поглинає близько 10% ВВП. Це обмежує фіскальний простір для післявоєнної відбудови [3].

Успіх макростабілізації безпосередньо корелює з якістю взаємодії між Міністерством фінансів та НБУ. Сьогодні спостерігається ситуація певного «конфлікту цілей»: уряд через дефіцит стимулює економіку, тоді як НБУ змушений утримувати високу облікову ставку (15,5%) для стримування інфляції.

Ризик «фіскального домінування» залишається актуальним. За умов затримок зовнішньої допомоги (потреба у якій на 2026 рік становить \$45 млрд) держава може бути змушена повернутися до емісійного фінансування дефіциту. Дослідження показують, що емісія у військовий час має короткостроковий позитивний ефект, але в середньостроковій перспективі неминуче веде до дестабілізації валютного ринку та знецінення заощаджень [2].

Для виходу з «боргової петлі» та стабілізації фінансів необхідно реалізувати наступні кроки:

1. Розвиток внутрішнього ринку капіталу. Банківський сектор уже володіє значним обсягом ОВДП (майже 48%), проте необхідно стимулювати залучення коштів фізичних осіб та корпоративного сектора через інструменти військових облігацій.

2. Перегляд структури допомоги. Пріоритетом має стати перехід від кредитних ліній до грантової підтримки. Скорочення частки грантів (з 28% у 2024 р. до критично низьких значень у 2025–2026 рр.) змушує державу нарощувати боргову масу, що потребуватиме нових раундів реструктуризації.

3. Фіскальні правила. Доцільним є впровадження адаптованих до умов війни фіскальних правил (за аналогом Маастрихтських критеріїв ЄС щодо дефіциту 3% та боргу 60%), але з чітким планом «виходу» на ці показники протягом 5-7 років після завершення активної фази бойових дій [1].

Державна політика у сфері боргу та дефіциту в умовах сучасної кризи виконує роль «фінансової подушки», що дозволяє утримувати фронт та соціальну стабільність. Проте поточна модель стабілізації є надзвичайно крихкою і залежною від зовнішніх факторів. Забезпечення довгострокової стійкості можливе лише за умови переходу від стратегії «виживання» до стратегії «інституційного зміцнення», що передбачає прозорість публічних фінансів, контроль за цільовим використанням запозичень та жорстку координацію фіскальних і монетарних важелів впливу.

Список використаних джерел

1. Ходжаян А., Маслов А., Нестеренко О., Шеїн О. Оптимізація бюджетної політики в системі забезпечення економічної безпеки: українські та зарубіжні кейси. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2025. Vol. 3, № 62. P. 61–78. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.3.62.2025.4719>.
2. Хмеловський Т. Г., Решетняк Н. Б., Тимченко І. Є. Роль монетарної політики Національного банку України в забезпеченні макроекономічної стабільності в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15298013>.
3. Сербін О. Концептуальні детермінанти взаємодії фіскальної та монетарної політики в умовах фінансової турбулентності. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 4. С. 429–440. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.429>.
4. Кужелев М. О., Нечипоренко А. В. Бюджетна політика як інструмент забезпечення макроекономічної стійкості та збереження людського капіталу в період війни. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2026. Т. 5, № 1. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2026-5-1-5>.

УДК 35.083.94(477)

Сокол А.,

Здобувач вищої освіти ступеня магістр першого року навчання,
гр.453, спеціальність «Право»,
Пенітенціарна академія України,
м. Чернігів, Україна

**АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ
ДЕРЖАВНОГО РОЗВИТКУ**

Антикорупційна політика України в сучасних умовах є одним із ключових напрямів державного розвитку, оскільки корупція безпосередньо впливає на ефективність публічного управління, довіру громадян до державних інституцій, інвестиційну привабливість, обороноздатність країни та темпи європейської інтеграції. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення протидія корупції набуває не лише правового, а й стратегічного значення, адже від прозорості управлінських рішень, доброчесності посадових осіб і раціонального використання бюджетних та міжнародних ресурсів залежить здатність держави забезпечити стабільність, безпеку й розвиток.

З наукової точки зору антикорупційну політику доцільно розглядати як цілісну систему правових, організаційних, управлінських, інформаційних та превентивних заходів, спрямованих на зменшення корупційних ризиків у діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, державних підприємств і посадових осіб. Вона не може обмежуватися лише покаранням за корупційні правопорушення, оскільки ефективна модель протидії корупції передбачає поєднання превенції, контролю, відповідальності, прозорості процедур і формування культури доброчесності. Саме тому сучасний підхід до антикорупційної політики ґрунтується на принципах відкритості, підзвітності, невідворотності юридичної відповідальності, цифровізації публічних процесів та участі громадянського суспільства.

Правову основу антикорупційної політики України становить Закон України «Про запобігання корупції» [1], який визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції, порядок застосування превентивних антикорупційних

механізмів, правила фінансового контролю, врегулювання конфлікту інтересів та інші інструменти забезпечення доброчесності публічної служби. Станом на 2026 рік цей Закон залишається базовим нормативно-правовим актом у сфері запобігання корупції, а його поточна редакція враховує подальше оновлення антикорупційного законодавства України.

Важливим елементом державної антикорупційної політики стала Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220 [2]. Вона була розроблена для практичної реалізації Антикорупційної стратегії та передбачає конкретні заходи щодо зниження корупційних ризиків у різних сферах суспільного життя. У 2025 році строк її виконання було продовжено до набрання чинності державною антикорупційною програмою на наступний період, що свідчить про безперервність державної політики у цій сфері.

Актуальність теми посилюється тим, що у 2026 році Україна переходить до нового етапу стратегічного планування у сфері запобігання та протидії корупції. НАЗК завершило розробку проєкту Антикорупційної стратегії на 2026-2030 роки та 2 квітня 2026 року направило його до Кабінету Міністрів України [3]. Це демонструє прагнення держави перейти від окремих антикорупційних заходів до довгострокової, системної та прогнозованої політики, орієнтованої на європейські стандарти публічного управління.

Особливе значення антикорупційна політика має в контексті європейської інтеграції України. Європейська комісія у звіті 2025 року наголосила на необхідності переходу України від ситуативних рішень до системної, поступової та проактивної антикорупційної політики, що реалізується через комплексні стратегічні документи. Серед важливих завдань визначено належне виконання Антикорупційної стратегії на 2021-2025 роки та Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки, а також прозору й інклюзивну підготовку стратегії та програми на 2026-2030 роки.

З правової точки зору пріоритетними залишаються гарантії незалежності спеціалізованих антикорупційних інституцій, зокрема НАЗК, НАБУ, САП і Вищого антикорупційного суду. Їх ефективність залежить не лише від формального існування, а й від реальної інституційної незалежності, належного фінансування, кадрової спроможності, доступу до необхідних інструментів розслідування та захисту від політичного впливу. Європейська комісія також звертає увагу на потребу посилення спроможності Вищого антикорупційного суду, удосконалення результативності розслідувань корупційних правопорушень і подальше узгодження українського законодавства із правом Європейського Союзу, зокрема у сфері захисту викривачів.

Незважаючи на наявність розвиненої нормативної та інституційної бази, проблема корупції залишається серйозним викликом для України. За даними Transparency International Ukraine, у Corruption Perceptions Index 2025 Україна отримала 36 балів зі 100 і посіла 104 місце серед 182 країн [4]. Цей показник свідчить про певний прогрес у порівнянні з попередніми періодами, однак водночас підтверджує необхідність подальшого посилення практичного виконання антикорупційних заходів, особливо у сферах публічних закупівель, управління державним майном, судочинства, правоохоронної діяльності та розподілу коштів на відновлення.

Для підвищення ефективності антикорупційної політики України доцільно вдосконалити законодавство у напрямі посилення превентивних, контрольних та інституційних механізмів запобігання корупції. Насамперед варто внести зміни до Закону України «Про запобігання корупції», оскільки саме він визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні. Доцільно доповнити його окремими нормами щодо запобігання корупційним ризикам у сфері післявоєнного відновлення, використання міжнародної допомоги, управління державним майном і реалізації великих інфраструктурних проєктів.

Важливим напрямом є законодавче закріплення обов'язкової антикорупційної оцінки всіх державних програм, пов'язаних із відновленням України. Перед ухваленням рішень про фінансування таких проектів має проводитися перевірка можливих конфліктів інтересів, пов'язаності учасників, прозорості підрядників та кінцевих бенефіціарів. Це дозволить зменшити ризики нецільового використання бюджетних коштів і міжнародної фінансової допомоги.

Доцільно також удосконалити законодавство у сфері публічних закупівель. Необхідно передбачити обов'язкове оприлюднення інформації про договори, підрядників, субпідрядників, вартість робіт, строки виконання та результати реалізації проектів, крім випадків, коли така інформація обґрунтовано обмежується з міркувань безпеки. Особливо це актуально для закупівель у сферах відбудови, медицини, освіти, оборонної інфраструктури та місцевого самоврядування.

Окремої уваги потребує посилення правового захисту викривачів корупції. У законодавстві варто чіткіше гарантувати анонімність, конфіденційність, захист від звільнення, тиску, переслідування чи погіршення умов праці. ОЕСР зазначає, що українська система захисту викривачів базується насамперед на Законі «Про запобігання корупції» і включає механізми захисту від переслідування, можливість анонімного повідомлення та канали інформування, однак ця сфера потребує подальшого практичного посилення.

Необхідно законодавчо зміцнити гарантії незалежності антикорупційних органів, зокрема НАЗК, НАБУ, САП та Вищого антикорупційного суду. Такі гарантії мають стосуватися прозорого конкурсного добору керівництва, належного фінансування, захисту від політичного впливу та стабільності повноважень. Європейська комісія у звіті 2025 року також наголошувала на потребі збереження інституційної спроможності антикорупційної інфраструктури, гарантій незалежності та конкурентного рівня оплати праці для її працівників.

Варто вдосконалити норми щодо конфлікту інтересів, особливо для посадових осіб органів місцевого самоврядування, керівників комунальних підприємств, членів тендерних комітетів і посадових осіб, які ухвалюють рішення про розподіл бюджетних коштів. Законодавство має містити простіший і чіткіший алгоритм дій у разі виникнення реального чи потенційного конфлікту інтересів, а також посилювати відповідальність за його приховування.

Доцільним є також запровадження обов'язкової щорічної публічної звітності органів влади щодо виконання антикорупційних заходів. Така звітність має містити не лише формальний перелік виконаних дій, а й конкретні показники результативності: кількість виявлених корупційних ризиків, усунутих порушень, проведених перевірок, застосованих заходів відповідальності та змін у внутрішніх процедурах.

Крім того, у законодавстві варто передбачити більш дієвий механізм моніторингу виконання Антикорупційної стратегії та державних антикорупційних програм. Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки була затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 220, а НАЗК уже підготувало проєкт Антикорупційної стратегії на 2026-2030 роки, що свідчить про потребу безперервного стратегічного планування у цій сфері.

Таким чином, антикорупційна політика України є не лише окремим напрямом правового регулювання, а й стратегічною умовою державного розвитку. Її ефективність визначає рівень довіри до влади, якість управлінських рішень, здатність держави забезпечувати справедливість, прозорість і відповідальність у публічній сфері. У сучасних умовах основними пріоритетами мають бути реальна незалежність антикорупційних органів, невідворотність відповідальності за корупційні правопорушення, удосконалення фінансового контролю, захист викривачів, цифровізація державних процедур, прозоре використання коштів відновлення та формування культури доброчесності. Саме поєднання правових, інституційних і ціннісних механізмів дасть змогу перетворити антикорупційну політику на дієвий інструмент модернізації держави та наближення України до стандартів Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show (дата звернення: 12.05.2026).
3. Антикорупційна стратегія на 2026-2030 роки. Національне агентство з питань запобігання корупції : офіційний вебсайт. 2026. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/ant> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Corruption Perceptions Index – 2025. Transparency International Ukraine : website. 2026. URL: <https://ti-ukraine.org/en/research/corruption-perceptions-index-2025/> (дата звернення: 12.05.2026).

УДК 351:323.2:355.01

Старовойтов Д. Ф.,
здобувач третього освітнього рівня (аспірант),
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,
м. Київ, Україна

ЛОБІЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ НА ДЕРЖАВНУ БЕЗПЕКУ

У сучасних умовах трансформації публічного управління, посилення безпекових викликів і зростання ролі організованих груп інтересів особливої актуальності набуває проблема правового та інституційного врегулювання лобіювання як інструменту впливу на державну політику, національні інтереси й державну безпеку. Лобіювання саме по собі не є негативним явищем, оскільки в демократичній системі воно може виконувати функцію легального представництва інтересів бізнесу, громадянського суспільства, професійних спільнот, галузевих асоціацій, експертного середовища та окремих соціальних груп. Водночас за відсутності прозорих правил, належної реєстрації лобістів, відкритості контактів із посадовими особами та ефективного контролю лобістська діяльність може перетворюватися на канал непрозорого впливу на ухвалення управлінських рішень, розподіл публічних ресурсів, формування регуляторної політики, державні закупівлі, корпоративне управління у стратегічних секторах і діяльність військово-промислового комплексу. Закон України Про лобіювання від 23 лютого 2024 року № 3606-IX уперше системно визначив правові засади лобіювання, зокрема понятійний апарат, суб'єктів лобіювання, правила здійснення лобістської діяльності та функціонування Реєстру прозорості, що свідчить про перехід України до інституціоналізації цієї сфери.

Лобіювання доцільно розглядати як складний інституційний механізм впливу на формування, ухвалення та реалізацію державної політики, який може виконувати як конструктивну, так і ризиковану функцію для державної безпеки. У демократичному суспільстві різні групи інтересів неминуче прагнуть бути почутими органами публічної влади, оскільки державна політика прямо впливає на бізнес, громадські об'єднання, професійні спільноти, територіальні громади, стратегічні галузі економіки, корпоративне управління та сферу оборонно-промислового розвитку. Сам факт представництва інтересів не є проблемою, оскільки публічне управління потребує експертної інформації, консультацій із зацікавленими сторонами, аналізу наслідків регуляторних рішень і врахування практичного досвіду тих суб'єктів, які безпосередньо працюють у певній сфері. Проблема виникає тоді, коли таке

представництво набуває непрозорого характеру, здійснюється поза встановленими процедурами, приховує реального замовника впливу, поєднується з конфліктом інтересів або спрямовується на просування вузькогрупових вигод всупереч національним інтересам. Саме тому ухвалення Закону України «Про лобіювання» має принципове значення, оскільки ним уперше на рівні спеціального закону визначено правові засади лобіювання, суб'єктів лобіювання, правила їхньої діяльності та функціонування Реєстру прозорості [1].

Особливість лобіювання як управлінського явища полягає у його подвійній природі. З одного боку, лобістська діяльність може сприяти підвищенню якості державної політики, оскільки дає змогу органам влади отримувати додаткову аналітичну, економічну, правову, технологічну або галузеву інформацію, яку неможливо повною мірою сформулювати лише всередині бюрократичного апарату. З іншого боку, лобізм здатний створювати загрози, якщо він перетворюється на механізм непрозорого захоплення державної політики окремими корпораціями, фінансово-промисловими групами, зовнішніми акторами або структурами, пов'язаними з інтересами, що суперечать безпеці держави. Закон України «Про національну безпеку України» визначає національні інтереси як життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет, демократичний розвиток, безпечні умови життєдіяльності та добробут громадян [2]. Це положення є важливим для оцінювання лобістської діяльності, оскільки будь-який вплив на державну політику повинен співвідноситися не лише з інтересами окремого замовника чи галузі, а й із ширшим критерієм публічного інтересу, безпеки, стійкості держави та недопущення стратегічної залежності. У цьому сенсі лобіювання не може бути розглянуте лише як технічна форма комунікації між бізнесом і владою, адже воно є елементом системи публічного управління, який без належних запобіжників може впливати на розподіл ресурсів, пріоритети оборонної, економічної, енергетичної, промислової, інформаційної та антикорупційної політики.

Наукове осмислення лобізму в Україні тривалий час відбувалося до появи спеціального законодавства, тому значна частина досліджень була спрямована на обґрунтування необхідності інституціоналізації лобістської діяльності, розмежування лобізму, лобіювання і лобістської діяльності, а також виявлення меж між законним представництвом інтересів і корупційним впливом. В. Ф. Нестерович у монографії, присвяченій конституційно-правовим засадам інституту лобіювання, досліджує зарубіжний досвід і перспективи його використання в Україні, наголошуючи на тому, що лобіювання в демократичній системі може бути легальним каналом впливу громадськості та організованих інтересів на правотворчий процес [3]. Для публічного управління цей підхід є важливим, оскільки він дає змогу не ототожнювати лобістську діяльність із тіншовим тиском, а розглядати її як інститут, який за умов прозорості може підвищити якість ухвалення рішень. Водночас у сфері державної безпеки така легалізація повинна бути обережною, адже формальне визнання лобіювання не усуває ризику зловживань. Навпаки, після легалізації виникає потреба у якісній системі контролю, верифікації інформації, звітності, етичних стандартів, обмежень для посадових осіб і механізмів реагування на порушення. Тому лобіювання як правовий інститут не повинно зводитися до реєстрації лобістів, а має включати повний цикл прозорості: ідентифікацію замовника, предмета лобіювання, посадових контактів, витрат, результатів впливу та можливих конфліктів інтересів.

У працях Т. С. Ярового лобізм розглядається саме через призму державного управління, інтересів громадянина, суспільства та безпеки держави, що є особливо релевантним для теми дослідження. Автор обґрунтовує необхідність розрізняти поняття лобізм, лобіювання та лобістська діяльність, а також розглядає формування цивілізованого лобізму як механізму, орієнтованого на реалізацію прав і законних інтересів громадян та забезпечення державної безпеки [4]. Такий підхід дозволяє перенести аналіз лобіювання з вузької правової площини до сфери публічно-управлінської відповідальності. Для держави важливо не лише дозволити

або заборонити певні форми впливу, а й створити такий механізм, у якому легальне представництво інтересів сприятиме зміцненню управлінських рішень, а не їх викривленню. У практичному вимірі це означає, що лобістська діяльність має бути пов'язана з відкритими консультаціями, аналітичним обґрунтуванням, публічною звітністю та можливістю громадського контролю. Особливо небезпечним є лобізм у сферах, де рішення ухвалюються швидко, мають значну фінансову вагу або стосуються критично важливих секторів. До таких сфер належать оборонне планування, державні закупівлі, енергетична безпека, регулювання критичної інфраструктури, корпоративне управління в державних підприємствах і розвиток оборонно-промислового комплексу. У цих секторах навіть формально законний вплив може мати небезпечні наслідки, якщо він спрямований на монополізацію ринку, просування неефективних рішень, створення залежності від окремих постачальників або послаблення конкуренції.

Детального аналізу потребує лобіювання у сфері корпоративного управління, оскільки державний сектор економіки, стратегічні підприємства, підприємства оборонно-промислового значення, енергетичні компанії, транспортні оператори й об'єкти критичної інфраструктури можуть бути об'єктами впливу з боку різних груп інтересів. Корпоративне управління в таких секторах не є суто економічним питанням, адже від якості управління залежить безперервність функціонування держави, обороноздатність, енергетична незалежність, технологічна спроможність, економічна стійкість і можливість реалізації стратегічних програм. Лобіювання може впливати на призначення керівництва, зміну правил регулювання, розподіл державної підтримки, доступ до закупівель, податкові або митні режими, інвестиційні рішення та пріоритети модернізації.

Сфера військово-промислового комплексу є однією з найбільш чутливих для лобістського впливу, оскільки вона поєднує питання обороноздатності, промислової політики, інновацій, бюджетного фінансування, закупівель, технологічного розвитку й міжнародного партнерства. У демократичних державах оборонна промисловість завжди взаємодіє з публічною владою, оскільки держава є ключовим замовником, регулятором і стратегічним координатором.

Отже, лобіювання має розглядатися не як периферійне правове явище, а як важливий інструмент впливу на державну політику, який потребує постійного безпекового аналізу. Його позитивний потенціал полягає у можливості легального представлення інтересів, підвищення якості рішень, залучення експертизи, формування діалогу між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Його ризики пов'язані з непрозорим впливом, корпоративним захопленням політики, прихованим просуванням приватних інтересів, конфліктом інтересів, нерівним доступом до органів влади, викривленням конкуренції та потенційним впливом на стратегічні галузі. Тому ефективне публічне управління у цій сфері має базуватися на поєднанні спеціального закону про лобіювання, антикорупційного законодавства, безпекового аналізу, прозорого реєстру лобістів, відкритих даних, громадського контролю, етичних стандартів і посиленої уваги до секторів, що мають значення для державної безпеки. Лише за таких умов лобістська діяльність може стати не загрозою для держави, а регульованим інструментом участі організованих інтересів у публічному управлінні, який не підміняє національні інтереси приватними вигодами, а сприяє більш якісному, прозорому та відповідальному формуванню державної політики.

Список використаних джерел

1. Про лобіювання: Закон України від 23.02.2024 № 3606-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3606-20>
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19>

3. Нестерович В. Ф. Конституційно-правові засади інституту лобіювання : зарубіжний досвід та перспективи для України : монографія. Луганськ : РВВ ЛДУВС ім. Е. О. Дідоренка, 2010. 749 с. URL: <https://rep.dnuvs.ukr.education/items/ec753eaa-81aa-46cf-b795-5428d0320dbf>

4. Яровой Т. С. Державне управління системою лобізму в Україні в інтересах громадянина, суспільства, безпеки держави : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. 25.00.01. Київ, 2020. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0521U100123>

УДК 351.82:338.43(477)

Ткаченко А. А.,
здобувач другого курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
Науковий керівник: **Капеліста І. М.,**
канд. наук. з держ. упр., доцент,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ : ПРИОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Проблеми публічного управління аграрним сектором в умовах нестабільності можна систематизувати як комплекс взаємопов'язаних викликів, що охоплюють безпекову, інституційну, економічну та соціальну сфери. До ключових належать воєнні ризики, які унеможливають ефективне управління та ведення агровиробництва на окремих територіях і призводять до руйнування виробничої та логістичної інфраструктури. Значні труднощі також пов'язані з порушенням експортних і внутрішніх логістичних ланцюгів, що негативно впливає на доходи агровиробників та стабільність ринку. Окремо варто відзначити інституційні проблеми, зокрема недостатню узгодженість управлінських рішень і повільну адаптацію державної аграрної політики до кризових умов. Додатково ускладнюють ситуацію фінансові обмеження, зниження інвестиційної привабливості сектору, а також соціальні виклики, пов'язані з міграцією населення і зменшенням трудових ресурсів у сільській місцевості, що в сукупності створює ризики для продовольчої безпеки держави (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні критерії вразливості аграрного сектору України

№ з/п	Основні критерії вразливості	Короткий зміст впливу
1	Неможливість проведення польових робіт у зоні конфлікту	Обмеження або повна зупинка аграрного виробництва на небезпечних територіях
2	Блокування експорту сільськогосподарської продукції морським шляхом	Зменшення експортних надходжень, падіння доходів агровиробників, порушення логістики
3	Руйнування інфраструктури виробництва, переробки та зберігання	Втрата виробничих потужностей, ускладнення зберігання та переробки продукції
4	Погіршення забезпеченості матеріально-технічними засобами	Дефіцит техніки, пального, добрив і засобів виробництва
5	Проблеми забезпечення продовольством населення в зонах бойових дій та окупації	Ризики продовольчої кризи, обмежений доступ населення до продуктів харчування

Джерело: складено на основі [1, с. 5].

Державна аграрна політика відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки України, оскільки формує умови стабільного виробництва, розподілу та доступності

сільськогосподарської продукції для населення. Через систему регулювання, підтримки виробників та стратегічного планування держава забезпечує безперервність аграрного виробництва навіть в умовах кризових ситуацій, зокрема воєнних дій та порушення логістичних ланцюгів (рис. 1).

Важливе значення має підтримка аграрних підприємств різних форм власності, стимулювання розвитку фермерства, а також забезпечення доступу до фінансових ресурсів і сучасних технологій виробництва. Крім того, державна політика спрямована на стабілізацію внутрішнього ринку продовольства, контроль за якістю харчових продуктів та недопущення дефіциту базових продуктів харчування. У стратегічній перспективі аграрна політика також забезпечує інтеграцію України у світові продовольчі ринки, що зміцнює експортний потенціал держави та підвищує її економічну стійкість. Таким чином, ефективна державна аграрна політика є визначальним фактором гарантування продовольчої безпеки та стабільного розвитку країни [2, с. 65-74].



Рисунок 1 – Структура продовольчої безпеки України для населення

Джерело: складено на основі [3, с.190]

Основні проблеми функціонування аграрного сектору України в сучасних умовах мають комплексний характер і зумовлені поєднанням воєнних, економічних та інституційних чинників. Передусім суттєвий вплив чинять наслідки збройної агресії, що проявляються у втраті частини виробничого потенціалу, мінуванні сільськогосподарських угідь, руйнуванні інфраструктури та обмеженні доступу до окремих територій. Важливою проблемою залишається порушення логістичних ланцюгів, зокрема ускладнення експорту аграрної продукції, що призводить до зниження доходів виробників та накопичення нереалізованої продукції. Додатково ситуацію ускладнює зростання вартості ресурсів – пального, добрив, техніки – та обмежений доступ до фінансових ресурсів, що стримує розвиток господарств. Суттєвими є також інституційні проблеми, зокрема недостатня ефективність механізмів державної підтримки, бюрократичні бар'єри та повільна адаптація аграрної політики до кризових умов. Соціальний аспект проявляється у скороченні трудових ресурсів через міграційні процеси та зниженні рівня зайнятості у сільській місцевості. Окрім цього, аграрний сектор стикається з викликами, пов'язаними зі змінами клімату, що впливають на врожайність і потребують впровадження нових технологій. У сукупності зазначені проблеми негативно

впливають на стабільність функціонування аграрного сектору та потребують комплексного підходу до їх вирішення на рівні державної політики [4,с.183-187].

Стратегічні пріоритети розвитку публічного управління аграрною сферою в умовах нестабільності спрямовані на забезпечення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності аграрного сектору. Передусім важливим є підвищення ефективності державного регулювання через удосконалення нормативно-правової бази та спрощення адміністративних процедур. Значну роль відіграє цифровізація публічного управління, яка дозволяє підвищити прозорість прийняття рішень і ефективність розподілу державної підтримки. Одним із ключових пріоритетів є забезпечення продовольчої безпеки шляхом підтримки стабільного аграрного виробництва та формування стратегічних резервів продовольства. Не менш важливим напрямом є розвиток інфраструктури аграрного ринку, зокрема логістики, зберігання та переробки продукції, що сприяє зменшенню втрат і підвищенню доданої вартості. Особлива увага має приділятися підтримці малих і середніх агровиробників як основи сталого розвитку сільських територій. Стратегічним завданням є інтеграція аграрного сектору України до європейського економічного простору через гармонізацію стандартів, впровадження інноваційних технологій та екологічно орієнтованих практик. У сукупності реалізація зазначених пріоритетів сприятиме формуванню сучасної системи публічного управління аграрною сферою, здатної ефективно реагувати на виклики нестабільності.[5,с.246-298] Інструменти реалізації державної аграрної політики охоплюють сукупність регуляторних, фінансово-економічних і організаційно-технологічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування аграрного сектору. Насамперед важливу роль відіграють інструменти державного регулювання, що включають нормативно-правове забезпечення, встановлення стандартів якості продукції, цінове регулювання та контроль за ринковими процесами. Вони формують стабільні умови діяльності агровиробників і сприяють захисту національних інтересів. Суттєвим елементом є механізми державної підтримки, зокрема бюджетні дотації, субсидії, пільгове кредитування, податкові стимули та програми страхування аграрних ризиків. Такі інструменти дозволяють підвищити фінансову стійкість аграрних підприємств, стимулюють інвестиції та сприяють розвитку малих і середніх господарств. Особливої актуальності вони набувають в умовах нестабільності, коли ризики ведення агробізнесу суттєво зростають.

Список використаних джерел

1. Добрунік Т. П., Кузнєцова О. В. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. С.11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>
2. Григор'єва Х. Продовольча безпека України: удосконалення законодавства в умовах воєнних, євроінтеграційних та екологічних викликів : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. 228 с.
3. Джурик Н. Р., Майкова С. В., Сусол Н. Я., Ковальчук М. П., Гаврилишин В. В. Продовольча безпека України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.4. С.189-195. URL: <https://share.google/p6IJXnj9A7XaYTkX5>
4. Коханюк Я. Аграрний сектор України у період війни та відновлення : Економічна стійкість і структура модернізація. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10 (292). С.182-190. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-292-182-190
5. Костецький Я. І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 356 с.

УДК 005.7:004

Філіпова Н. В.,
д-р екон. наук, професор,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА АДАПТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ЯК ЧИННИКИ СТІЙКОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасні організації функціонують у складному, динамічному та невизначеному середовищі, у якому інтенсивність змін зумовлює необхідність ухвалення управлінських рішень в умовах обмеженої інформаційної визначеності. Нестабільність ринків, технологічні зрушення, цифровізація публічного сектору, кризові явища та зростання ролі даних у прийнятті рішень формують нові вимоги до систем управління. Тому ефективність організацій дедалі більше залежить не лише від наявності ресурсів, а й від здатності швидко адаптуватися, прогнозувати ризики, використовувати цифрові інструменти та залучати персонал до процесів змін [4; 8; 13].

Традиційні моделі управління, побудовані на жорсткій ієрархії, детальному попередньому плануванні та послідовному виконанні етапів, залишаються придатними для стабільних і добре структурованих процесів. Прикладом такого підходу є Waterfall, який передбачає послідовний рух від формування вимог до реалізації та тестування. Його перевагами є формалізованість, зрозуміла логіка контролю та зручність планування. Водночас у динамічному середовищі така модель має обмеження, оскільки складно враховує зміни вимог, затримує зворотний зв'язок і може підвищувати ризик виявлення проблем на пізніх етапах проєкту [5].

Альтернативою лінійним моделям стали гнучкі управлінські підходи, зокрема Agile, Scrum, Kanban, Lean і Scrumban. Їх об'єднує орієнтація на ітеративність, постійне вдосконалення, швидке тестування рішень і регулярну взаємодію із зацікавленими сторонами. Scrum дозволяє організувати роботу через короткі цикли та поступово створювати цінність для користувача. Kanban зосереджується на візуалізації потоку завдань, контролі навантаження та зменшенні кількості незавершеної роботи. Scrumban, своєю чергою, поєднує переваги обох підходів: структурованість Scrum і гнучкість Kanban, що робить його доцільним для організацій, які потребують адаптивності без повної відмови від планування [11; 12; 13].

Особливої актуальності набуває поєднання гнучких методологій із цифровими інструментами. Цифрова трансформація не обмежується автоматизацією окремих операцій. Вона передбачає зміну управлінської логіки, культури прийняття рішень, способів комунікації та механізмів оцінювання результатів. У цьому контексті важливим напрямом є Data-Driven Governance – управління на основі даних. Такий підхід дозволяє використовувати Big Data, прогнозу аналітику та штучний інтелект для обґрунтування стратегічних і операційних рішень [6; 7; 10].

Big Data створює інформаційну базу для аналізу складних процесів, тоді як Predictive Analytics і штучний інтелект допомагають виявляти закономірності, прогнозувати ризики та моделювати можливі сценарії розвитку. Завдяки цьому управління поступово переходить від реактивного реагування на проблему до проактивного попередження небажаних наслідків. У корпоративному секторі це сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів і скороченню витрат. У публічному управлінні такі інструменти можуть використовуватися для прогнозування потреб громадян, автоматизації адміністративних процедур і підвищення адресності державних послуг [2; 6; 7].

Інтеграція управлінських підходів і цифрових інструментів
у сучасних організаційних системах

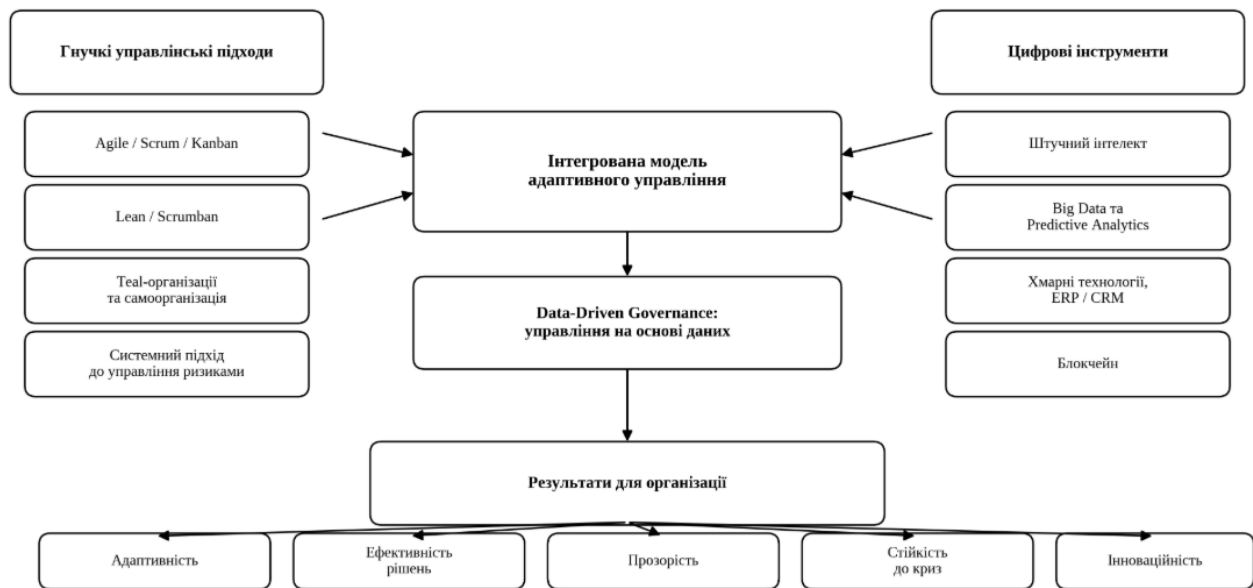


Рисунок 1 – Концептуальна схема інтеграції управлінських підходів і цифрових інструментів

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1–13].

Рисунок відображає взаємозв'язок між гнучкими управлінськими підходами, цифровими технологіями та очікуваними результатами для організації. Інтеграція Agile, Scrum, Kanban, Lean, Scrumban, системного підходу до управління ризиками та цифрових інструментів – штучного інтелекту, Big Data, хмарних технологій, ERP/CRM-систем і блокчейну – формує основу адаптивного управління. Її результатами є підвищення організаційної гнучкості, прозорості, інноваційності, ефективності прийняття рішень і стійкості до криз.

Важливу роль у забезпеченні стабільності організацій відіграють хмарні технології, ERP- і CRM-системи. Хмарні рішення забезпечують доступність даних, масштабованість і безперервність процесів, що є особливо важливим у періоди криз. ERP-системи дозволяють інтегрувати фінансові, виробничі, логістичні та управлінські функції, а CRM-системи підтримують взаємодію з клієнтами й накопичення даних про їхні потреби. У поєднанні ці інструменти посилюють операційну узгодженість організації та підвищують її здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [9; 10].

Окреме місце серед цифрових технологій займає блокчейн. Його потенціал пов'язаний із забезпеченням прозорості, незмінності даних і підвищенням довіри до інформаційних систем. У сфері публічного управління блокчейн може використовуватися для захисту державних реєстрів, зниження ризиків несанкціонованого втручання та підвищення підзвітності інституцій [3].

Для України питання цифрової трансформації має особливе значення, оскільки воно пов'язане не лише з модернізацією управління, а й із завданнями післявоєнного відновлення, підвищенням ефективності державних послуг і зміцненням інституційної стійкості. Перехід від електронного урядування до цифрового управління передбачає активніше використання даних, штучного інтелекту та проактивних сервісів. Водночас така трансформація потребує вирішення низки проблем, серед яких – етичні ризики автоматизованих рішень, алгоритмічна упередженість, фрагментарність інформаційних систем і недостатній рівень цифрових компетентностей управлінців [2; 4].

Отже, інтеграція управлінських підходів і цифрових інструментів є важливою умовою розвитку сучасних організаційних систем. Найбільший ефект досягається тоді, коли цифрові технології не впроваджуються ізольовано, а поєднуються зі зміною управлінської культури, розвитком гнучких команд, орієнтацією на дані та системним баченням ризиків. Таке поєднання дозволяє організаціям не лише реагувати на кризові виклики, а й формувати власну траєкторію інноваційного та сталого розвитку [1; 6; 7; 8; 13].

Список використаних джерел

1. Аберніхіна І. Г. Системний підхід до управління ризиками на підприємстві: порівняння міжнародних стандартів і розробка функціональної моделі. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 148–156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-21>
2. Арутюнян В. Е. Впровадження проактивної системи публічного управління на основі ШІ в Україні, для використання у післявоєнній відбудові: перспективи та проблеми подальшого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.22>
3. Балацька В. С., Опірський І. Р. Блокчейн як інструмент прозорості та захисту державних реєстрів. *Захист інформації та безпека*. 2024. № 30. С. 193–250. DOI: 10.18372/2225-5036.30.19211
4. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 4. С. 95–102. DOI: <https://doi.org/10.15421/152141>
5. Боруца Я. Agile чи Waterfall – який варіант відповідає вашому бізнесу? *Worksection*. 2017. URL: <https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html>
6. Горбаченко С. А., Клевцевич Н. А., Дикий О. В. Використання Big Data в процесі прийняття управлінських рішень. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 4 (88). С. 127–134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-88-16>
7. Жорнокуй Ю. М. Роль штучного інтелекту в корпоративному управлінні: сучасні реалії та виклики майбутнього. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. С. 117–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-5/25>
8. Новак О. С. Впровадження Agile-технологій та їх вплив на ефективність діяльності підприємств, що здійснюють імпорт готової харчової продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 224–233. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-287-224-233
9. Пожуева Т., Щеголеватих Д. Цифрові технології в антикризовому управлінні. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 407–420. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.407>
10. McKinsey Technology Trends Outlook 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech>
11. Ladas C. *Scrumban: Essays on Kanban Systems for Lean Software Development*. Modus Cooperandi Press, 2009. 180 p.
12. Reddy A. *The Scrumban Evolution: Getting the Most Out of Agile, Scrum, and Lean Kanban*. Addison-Wesley Professional, 2015. 384 p.
13. *17th Annual State of Agile Report*. Digital.ai, 2024. 64 p.

УДК 351.86:342.53:323

Яровой Т. С.,
д-р наук з держ. упр., доцент,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
м. Чернігів, Україна

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ЯК ОБ'ЄКТ ВПЛИВУ ЛОБІЮВАННЯ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління, ускладнення безпекового середовища, зростання ролі недержавних акторів у формуванні державної політики та посилення впливу організованих груп інтересів особливої актуальності набуває питання визначення меж, форм і наслідків лобіювання у сфері національної безпеки. Національна безпека як базова функціональна сфера держави безпосередньо пов'язана із захистом суверенітету, територіальної цілісності, економічної стійкості, обороноздатності, інформаційної стабільності та збереженням стратегічних національних інтересів, у зв'язку з чим будь-який зовнішній або внутрішній вплив на механізми прийняття рішень у цій сфері набуває особливо чутливого характеру. За таких умов лобіювання перестає бути виключно політико-комунікаційним інструментом представництва інтересів і починає розглядатися як складний управлінсько-правовий феномен, здатний як сприяти підвищенню якості державної політики, так і створювати суттєві ризики для державної безпеки [1].

Сучасне осмислення лобіювання у системі публічного управління потребує відходу від його спрощеного трактування виключно як інструменту представництва приватних інтересів перед органами державної влади. У реальному політико-правовому процесі лобіювання виступає складним механізмом впливу на зміст, напрям і темпи вироблення управлінських рішень, який може одночасно мати ознаки демократичної комунікації, інституційного посередництва, професійного консалтингу та прихованого тиску на носіїв владних повноважень. Саме тому в умовах України, де процес інституціоналізації лобістської діяльності тривалий час залишався неповним, а питання національної безпеки набули екзистенційного значення, особливої уваги потребує аналіз того, яким чином лобіювання впливає на сферу формування національних інтересів, на вибір пріоритетів державної політики, на бюджетні й нормативні рішення, а також на функціонування сектору безпеки і оборони. Законодавче закріплення правових засад лобіювання в Україні означає перехід від переважно тінювих або напівформальних практик впливу до спроби створити прозору процедуру взаємодії між заінтересованими суб'єктами та державою, однак сама наявність спеціального закону ще не усуває системних ризиків, оскільки безпекова сфера зберігає особливу чутливість до будь-якого викривлення публічного інтересу приватними, корпоративними або політично заангажованими мотивами [1]. У цьому сенсі національна безпека постає не периферійним, а центральним об'єктом потенційного лобістського впливу, адже через регуляторні, бюджетні, кадрові, інформаційні та програмні рішення саме в цій сфері визначається здатність держави до самозбереження, опору загрозам, стратегічного планування й захисту суспільства від внутрішніх та зовнішніх викликів.

Зміст поняття національної безпеки в українському законодавстві зумовлює підвищені вимоги до оцінки будь-якого впливу на процес ухвалення рішень у цій сфері. Законодавець розглядає національну безпеку як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів від реальних і потенційних загроз, а отже предметом особливої уваги має бути не лише пряме втручання у безпекову політику, а й опосередкований вплив через нормотворчість, стратегічне планування, бюджетне фінансування, регулювання оборонної промисловості, режим доступу

до ресурсів, публічних закупівель, контролю над критично важливими галузями та механізмів міжнародної кооперації [2]. Якщо виходити з того, що національна безпека є інтегрованою системою, яка охоплює воєнну, державну, економічну, інформаційну, кібернетичну, екологічну та інші складові, стає очевидним: лобістський вплив здатен проявлятися не лише там, де йдеться про оборонні програми у вузькому значенні, а й там, де вирішуються питання енергетичної стійкості, цифрового суверенітету, функціонування інфраструктури, інвестиційних режимів, доступу до природних ресурсів, податкових преференцій або правил допуску іноземного капіталу в чутливі сектори. Таким чином, об'єктом лобістського впливу у публічному управлінні стає не окреме рішення саме по собі, а вся система державної пріоритетизації, де національний інтерес може або посилюватися через залучення фахової експертизи та соціально значущих ініціатив, або, навпаки, підмінюватися логікою вузьких інтересів, не сумісних із потребами безпеки держави і суспільства.

Для українських реалій особливу цінність має підхід, відповідно до якого система лобізму повинна розглядатися не лише в категоріях політичної конкуренції, а у зв'язку з інтересами громадянина, суспільства і безпеки держави. Така логіка відображає потребу вбудувати лобіювання у ширший контекст державного управління, де балансування інтересів не зводиться до боротьби за доступ до владних рішень, а спрямовується на забезпечення публічного блага та стійкості державних інститутів [3]. У цьому вимірі національна безпека виступає критерієм оцінки допустимості та легітимності лобістського впливу: якщо той чи інший суб'єкт просуває рішення, що послаблює спроможність держави до захисту, підриває доброчесність управління, створює залежність від непрозорих структур, сприяє монополізації чутливих ринків або деформує стратегічні пріоритети, то відповідна діяльність не може оцінюватися як нейтральне представництво інтересу. Водночас не менш важливою є протилежна теза: фахово організоване, відкрите і підконтрольне лобіювання здатне виконувати позитивну функцію, коли через нього до державної політики залучаються професійні об'єднання, асоціації роботодавців, наукові центри, громадські структури, ветеранські організації, аналітичні платформи та інші суб'єкти, які здатні пропонувати рішення щодо посилення обороноздатності, стійкості критичної інфраструктури, реформування сектору безпеки, захисту інформаційного простору чи підтримки оборонно-промислового потенціалу. Отже, науково і практично виправданим є не заперечення лобіювання як такого, а побудова системи його правового обмеження, у межах якої безпековий критерій матиме пріоритетне значення [4].

Лобіювання у сфері національної безпеки завжди пов'язане з питанням, хто саме має право бути учасником впливу, хто виступає адресатом такого впливу, які органи здійснюють контроль, у який спосіб фіксуються контакти, якими є межі професійного посередництва й де починається неправомірне втручання у службову діяльність. Законодавче оформлення лобіювання в Україні закладає базову модель, проте її ефективність залежатиме від того, наскільки ця модель буде підтримана інституційно: через реєстр прозорості, моніторингові механізми, адміністративну відповідальність, відкритість інформації про клієнтів і бенефіціарів, а також через узгодження з правилами діяльності парламенту, уряду, центральних органів виконавчої влади та інших суб'єктів владних повноважень [5].

У сучасних умовах окремої уваги потребує питання іноземного або транснаціонального впливу на вироблення безпекових рішень через інструменти, зовні подібні до легального лобіювання. Для України така проблема має особливу гостроту через поєднання євроінтеграційних процесів, зовнішньої фінансової підтримки, участі міжнародних партнерів у відновленні, впливу транснаціональних корпорацій на ринки критичної продукції та постійну загрозу використання економічних, інформаційних чи політичних каналів для послаблення держави. У цьому сенсі національна безпека як об'єкт впливу лобіювання повинна розглядатися не лише як сфера ризику, а і як тест на зрілість публічного управління: чим якісніше держава врегульовує доступ інтересів до влади, тим менше простору

ЗВО «УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»
II Міжнародна науково-практична конференція
15 травня 2026

залишається для тіньових механізмів, конфлікту інтересів, викривлення політики та стратегічної вразливості. Підсумовуючи, варто зазначити, що в українських умовах лобіювання не може бути оцінене однозначно ані як загроза, ані як благо. Його реальна роль визначається якістю правового регулювання, зрілістю інституцій, спроможністю держави забезпечити баланс інтересів і пріоритетом національної безпеки над вузькогруповими вигодами.

Список використаних джерел

1. Про лобіювання : Закон України від 23.02.2024 № 3606-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3606-20>
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19>
3. Нестерович В. Ф. Конституційно-правові засади інституту лобіювання: зарубіжний досвід та перспективи для України : монографія. Луганськ : РВВ ЛДУВС ім. Е. О. Дідоренка, 2010. 752 с. URL: <https://rep.dnuvs.ukr.education/items/ec753eaa-81aa-46cf-b795-5428d0320dbf>
4. Яровой Т. С. Державне управління системою лобізму в Україні в інтересах громадянина, суспільства, безпеки держави : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01, 25.00.05. Київ, 2020. 588 с. URL:
5. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18>

СЕКЦІЯ 4. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 336.22:351.713(477)

Вахновська Н. А.,
канд. екон. наук, доцент,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Податкове адміністрування є визначним елементом функціонування фінансової системи держави, оскільки саме через нього забезпечується практична реалізація податкової політики та формування дохідної частини бюджетів усіх рівнів. Його ефективність безпосередньо впливає на здатність держави виконувати свої основні функції, зокрема соціальну, оборонну та управлінську, а також забезпечувати макроекономічну стабільність. В умовах воєнного стану в Україні питання удосконалення податкового адміністрування набуло особливої актуальності, оскільки зросла потреба у забезпеченні стабільних податкових надходжень, підвищенні прозорості діяльності контролюючих органів та адаптації податкової політики до нових економічних викликів. Одночасно з цим зросли вимоги до його ефективності, оперативності та стійкості до зовнішніх і внутрішніх впливів. Актуальність дослідження посилюється необхідністю адаптації податкової системи до умов високої невизначеності, релокації бізнесу, змін у структурі економіки та скорочення окремих секторів господарської діяльності. Окрему увагу привертають питання цифровізації податкового адміністрування, впровадження ризик-орієнтованих підходів у контролі, мінімізації тіньової економіки та підвищення рівня добровільної сплати податків. Крім того, важливим є забезпечення балансу між фіскальними інтересами держави та підтримкою бізнесу, який функціонує в складних економічних умовах. У цьому контексті податкове адміністрування розглядається не лише як інструмент контролю та фіскального забезпечення, а й як механізм формування довіри між державою та платниками податків, що є критично важливим для довгострокової економічної стійкості країни.

Протягом 2023-2025 років система податкового адміністрування України функціонувала в умовах значного бюджетного навантаження, спричиненого військовими видатками, скороченням економічної активності окремих секторів економіки та нестабільністю бізнес-середовища. Попри це, податкові надходження демонстрували позитивну динаміку. За даними Державної податкової служби України, у 2023 році до зведеного бюджету надійшло 1 213,6 млрд грн платежів, контроль за справлянням яких здійснює ДПС [1]. Водночас у 2024 році надходження до загального фонду державного бюджету становили близько 2,2 трлн грн, з яких понад 1 трлн грн забезпечено саме податковими органами [2]. У 2025 році тенденція до зростання податкових надходжень збереглася. За оперативними даними ДПС, надходження податків та зборів до загального фонду державного бюджету за підсумками 2025 року становили 1,246 трлн грн, що на 20,2 % більше порівняно з попереднім роком [3]. Водночас, за інформацією Міністерства фінансів України, загальні надходження до загального фонду державного бюджету у 2025 році досягли 2,66 трлн грн [4]. Це свідчить про збереження фіскальної стійкості держави навіть в умовах тривалих воєнних ризиків та економічної нестабільності.

Важливим напрямом модернізації податкового адміністрування стала цифровізація податкових процесів. Упродовж останніх років ДПС активно впроваджує електронні сервіси, автоматизовані системи моніторингу ризиків та цифрові механізми взаємодії з платниками податків. У 2024 році в Україні було започатковано експеримент щодо функціонування системи управління податковими ризиками, яка передбачає застосування комплаєнс-підходу у діяльності податкових органів [5]. Такий підхід відповідає європейській практиці податкового адміністрування та орієнтований не лише на контроль, а й на попередження податкових порушень.

Разом із позитивними змінами залишаються й суттєві проблеми. Одним із найбільших викликів є високий рівень тінізації економіки. Значна частина господарських операцій продовжує здійснюватися поза офіційним обліком, що негативно впливає на обсяги податкових надходжень та створює нерівні умови конкуренції між суб'єктами господарювання. Особливо гостро ця проблема проявляється у сфері малого бізнесу та онлайн-торгівлі. Крім того, складність окремих податкових процедур і часті зміни податкового законодавства створюють додаткове навантаження на платників податків та ускладнюють довгострокове планування підприємницької діяльності.

Ще одним викликом залишається проблема довіри платників податків до податкових органів. Попри розвиток електронних сервісів, бізнес продовжує стикатися з ризиками блокування податкових накладних, тривалими перевітками та неоднозначним трактуванням окремих норм податкового законодавства. У таких умовах важливого значення набуває формування партнерської моделі взаємодії між державою та платниками податків, у межах якої пріоритет надаватиметься добровільному виконанню податкових зобов'язань.

Перспективи розвитку податкового адміністрування в Україні пов'язані насамперед із подальшою цифровізацією, гармонізацією податкової системи з європейськими стандартами та підвищенням рівня податкової культури населення. Важливим напрямом також є удосконалення ризик-орієнтованих методів контролю, що дозволить зменшити адміністративний тиск на сумлінний бізнес. Окремої уваги потребує реформування системи оподаткування малого підприємництва, оскільки спрощена система оподаткування потребує адаптації до сучасних економічних умов та мінімізації можливостей для ухилення від оподаткування.

Отже, податкове адміністрування в Україні перебуває у процесі активної трансформації. Воєнні умови суттєво ускладнюють функціонування податкової системи, проте водночас стимулюють її модернізацію та цифровий розвиток. Подальше підвищення ефективності податкового адміністрування можливе за умови забезпечення стабільності податкового законодавства, зниження рівня тіньової економіки, розвитку електронних сервісів та формування прозорих відносин між державою і платниками податків.

Список використаних джерел

1. Державна податкова служба України. У 2023 році до зведеного бюджету надійшло 1 213,6 млрд гривень. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentri/novini/742510.html>
2. Міністерство фінансів України. У 2024 році до загального фонду державного бюджету надійшло 2,2 трлн гривень. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/u_2024_rotsi_do_zagalnogo_fondu_derzhavnogo_biudzhetu_nadiishlo_22_trln_griven-4973
3. Interfax-Україна. Надходження до держбюджету у 2025 році зросли на 20,2 %. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1132851.html>
4. Урядовий кур'єр. У 2025 році до загального фонду державного бюджету надійшло 2,66 трлн грн. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/2025-roku-do-zagalnogo-fondu-derzhavnogo-byudzhetu/>
5. Державна податкова служба України. ДПС: ключові результати виконання Національної стратегії доходів у 2024 році. URL: <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/878410.html>

УДК 351:332.1:005.8

Гайдук А. В.,
аспірант, викладач,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Проблема ефективності публічного управління реалізацією проєктів регіонального розвитку є особливо актуальною для України в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення, децентралізації, європейської інтеграції та зростання потреб територіальних громад. Регіональний розвиток сьогодні не може розглядатися лише як сукупність окремих інфраструктурних заходів або бюджетних програм. Він потребує системного, стратегічного й проєктно орієнтованого управління, яке поєднує планування, фінансування, реалізацію, моніторинг, оцінювання результатів і залучення заінтересованих сторін.

Правову основу державної регіональної політики в Україні визначає Закон України «Про засади державної регіональної політики», у якому закріплено правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової внутрішньої політики держави [1]. Саме ця нормативна база формує загальні рамки для реалізації регіональних і місцевих програм, спрямованих на збалансований розвиток територій, підвищення їхньої конкурентоспроможності та зменшення диспропорцій між регіонами.

Публічне управління реалізацією проєктів регіонального розвитку доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, агенцій регіонального розвитку, громадських організацій, бізнесу та інших суб'єктів, спрямовану на досягнення стратегічних цілей розвитку територій. Така діяльність охоплює формування пріоритетів, підготовку проєктних пропозицій, визначення джерел фінансування, організацію виконання, контроль за використанням ресурсів, оцінювання соціально-економічного ефекту та забезпечення публічної звітності.

Ефективність публічного управління у цій сфері не може вимірюватися лише фактом освоєння бюджетних коштів або формальним завершенням проєкту. Вона має оцінюватися через досягнення реальних змін у розвитку території: покращення якості життя населення, підвищення доступності послуг, модернізацію інфраструктури, створення робочих місць, активізацію економічної діяльності, посилення безпеки, розвиток людського капіталу та зростання інституційної спроможності громад. Отже, ефективність передбачає співвідношення між поставленими цілями, використаними ресурсами, отриманими результатами та довгостроковим впливом на розвиток регіону.

Важливе значення має зв'язок проєктів регіонального розвитку зі стратегічними документами. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, оновлена постановою Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 року № 940, визначає пріоритети державної регіональної політики та передбачає використання програм і проєктів як інструментів її реалізації [2]. Це означає, що проєкти мають бути не випадковими ініціативами, а складовими цілісної системи стратегічного планування, узгодженої з державними, регіональними та місцевими пріоритетами.

Одним із ключових чинників ефективності є якість планування. Проєкти регіонального розвитку повинні ґрунтуватися на реальному аналізі потреб територій, демографічних тенденцій, економічного потенціалу, інфраструктурного стану, безпекових ризиків і ресурсних можливостей. Недостатнє обґрунтування проєкту, формальний підхід до визначення проблеми

або відсутність чітких індикаторів результативності призводять до низької управлінської ефективності та обмеженого впливу на розвиток громади чи регіону.

Другим важливим чинником є інституційна спроможність суб'єктів управління. Навіть якісно підготовлений проєкт не може бути успішно реалізований без професійної команди, чіткого розподілу повноважень, налагодженої координації між органами влади, прозорих процедур закупівель, фінансової дисципліни та управлінської відповідальності. Для територіальних громад особливо важливими є навички проєктного менеджменту, стратегічного планування, роботи з донорами, підготовки грантових заявок, моніторингу й оцінювання результатів.

Третім чинником ефективності є фінансова забезпеченість і диверсифікація джерел фінансування. Проєкти регіонального розвитку можуть реалізовуватися за рахунок державного бюджету, місцевих бюджетів, коштів міжнародної технічної допомоги, донорських програм, приватних інвестицій, державно-приватного партнерства та інших джерел. Водночас важливо не лише залучити фінансування, а й забезпечити його цільове, прозоре та результативне використання. У цьому аспекті ефективне публічне управління має поєднувати фінансовий контроль із орієнтацією на досягнення суспільно значущого результату.

До критеріїв ефективності публічного управління реалізацією проєктів регіонального розвитку можна віднести: відповідність проєкту стратегічним цілям; обґрунтованість потреби; раціональність використання ресурсів; своєчасність виконання; прозорість процедур; рівень залучення заінтересованих сторін; досягнення кількісних і якісних показників; сталість результатів; вплив на якість життя населення; здатність проєкту створювати довгострокові переваги для території.

Отже, ефективність публічного управління реалізацією проєктів регіонального розвитку визначається здатністю органів влади та інших суб'єктів управління забезпечити стратегічно обґрунтоване, ресурсно забезпечене, прозоре, результативне й соціально значуще виконання проєктів. Ключовими умовами підвищення такої ефективності є якісне планування, професійний проєктний менеджмент, узгодження з регіональними стратегіями, фінансова прозорість, участь громадськості, системний моніторинг та оцінювання результатів. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики оцінювання ефективності реалізації проєктів регіонального розвитку з урахуванням умов воєнного та післявоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05 лютого 2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 10.05.2026).
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695, у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF> (дата звернення: 10.05.2026).

УДК 364:351:316.4

Гривко С. Д.,
канд. наук з держ. упр., докторант,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Соціальна політика держави є одним із ключових напрямів публічного управління, спрямованим на забезпечення соціальної справедливості, підтримку вразливих категорій населення, зменшення соціальної нерівності, підвищення якості життя громадян і створення умов для розвитку людського потенціалу. В умовах сучасних суспільних викликів її значення суттєво зростає, оскільки саме соціальна політика забезпечує здатність держави реагувати на кризові явища, підтримувати соціальну стабільність і зберігати довіру громадян до публічних інституцій.

У широкому розумінні соціальна політика держави охоплює систему правових, економічних, організаційних та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення соціальних прав громадян, підтримку належного рівня життя, доступу до соціальних послуг, охорони здоров'я, освіти, зайнятості, житла, соціального страхування та соціальної допомоги. Важливе місце в цій системі посідає Закон України «Про соціальні послуги», який визначає організаційні та правові засади надання соціальних послуг, спрямованих, зокрема, на профілактику складних життєвих обставин, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків [1].

Сучасні виклики потребують переходу від переважно допомогової моделі соціальної політики до моделі соціальної стійкості. Такий підхід передбачає, що держава має не лише надавати матеріальну підтримку, а й створювати умови для самореалізації людини, відновлення її соціальних функцій, професійної активності, психологічної стабільності та участі в житті громади. Особливо важливим це є для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, членів їхніх сімей, осіб, які втратили житло або роботу, а також дітей, що постраждали внаслідок війни.

Одним із пріоритетів соціальної політики має бути адресність соціальної підтримки. В умовах обмежених бюджетних ресурсів особливо важливо, щоб допомога надходила тим категоріям населення, які справді її потребують. Адресність передбачає якісну оцінку потреб людини або сім'ї, урахування рівня доходів, стану здоров'я, житлових умов, сімейного складу, наявності інвалідності, статусу внутрішньо переміщеної особи чи інших обставин, що впливають на соціальну вразливість.

Важливим напрямом є розвиток системи соціальних послуг у територіальних громадах. Саме громади є найближчими до людини й можуть найкраще виявляти її реальні потреби. Тому ефективна соціальна політика має передбачати децентралізацію соціальних послуг, розвиток центрів надання соціальних послуг, міжмуніципальну співпрацю, залучення громадських організацій, благодійних фондів, волонтерських ініціатив та міжнародних партнерів. Такий підхід дозволяє зробити соціальну допомогу більш доступною, гнучкою та наближеною до конкретної життєвої ситуації людини.

Окремого значення набуває демографічний вимір соціальної політики. Скорочення чисельності населення, міграція, старіння населення, зниження народжуваності та наслідки війни формують довгострокові ризики для соціально-економічного розвитку держави. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року, схвалена Кабінетом Міністрів України у 2024 році, визначає необхідність системних заходів для реагування на демографічні виклики та формування умов для відновлення людського потенціалу [2].

Соціальна політика в умовах війни має бути тісно пов'язана з політикою реінтеграції та підтримки ветеранів, осіб з інвалідністю внаслідок війни, родин загиблих, внутрішньо переміщених осіб і громад, які приймають переміщене населення. Йдеться не лише про матеріальні виплати, а й про медичну, психологічну, реабілітаційну, освітню, житлову та професійну підтримку. Ефективність такої політики залежить від міжвідомчої координації, доступності послуг і здатності держави створювати для людини реальні можливості повернення до активного життя.

Важливим інструментом модернізації соціальної політики є цифровізація. Використання електронних реєстрів, цифрових платформ, онлайн-заяв, електронної взаємодії між установами та автоматизованої перевірки даних дає змогу спростити доступ громадян до соціальної підтримки, зменшити бюрократичне навантаження, підвищити прозорість і знизити ризики зловживань. Водночас цифровізація має супроводжуватися захистом персональних даних, доступністю сервісів для людей похилого віку, осіб з інвалідністю та громадян, які не мають достатнього рівня цифрової грамотності.

Не менш важливою є профілактична спрямованість соціальної політики. Держава має не лише реагувати на вже наявні соціальні проблеми, а й запобігати їх поглибленню. Це стосується профілактики бідності, соціального сирітства, домашнього насильства, безробіття, соціальної ізоляції, професійного вигорання, дискримінації та втрати соціальних зв'язків. Профілактичний підхід є більш ефективним, оскільки дозволяє зменшити майбутні витрати держави та зберегти людський потенціал.

Практичне значення теми полягає в тому, що вдосконалення соціальної політики безпосередньо впливає на рівень соціальної захищеності громадян, згуртованість суспільства, спроможність громад, якість публічних послуг і перспективи післявоєнного відновлення України. Соціальна політика має стати не лише системою допомоги, а й інструментом розвитку людини, підтримки сім'ї, відновлення громад і формування соціальної стійкості держави.

Отже, соціальна політика держави в умовах сучасних суспільних викликів повинна ґрунтуватися на принципах адресності, доступності, справедливості, людиноцентричності, інтегрованості послуг, цифровізації, партнерства та орієнтації на довгостроковий розвиток людського потенціалу. Її ефективність залежить від здатності держави поєднувати соціальний захист із профілактикою соціальних ризиків, підтримкою вразливих груп, розвитком громад і стратегічним реагуванням на демографічні та воєнні наслідки.

Список використаних джерел

1. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 10.05.2026).
2. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2024 р. № 922-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.05.2026).

УДК 352/353:330.34:502.131.1

Дементов І. Ю.,
аспірант,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»,
м. Київ, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Сталий розвиток територіальних громад є одним із ключових пріоритетів державної політики України, оскільки саме громади виступають базовим рівнем забезпечення якості життя населення, надання публічних послуг, розвитку місцевої економіки, соціальної підтримки, безпеки та відновлення інфраструктури. В умовах воєнного стану, демографічних втрат, внутрішнього переміщення населення, руйнування об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, скорочення фінансових ресурсів і потреби у післявоєнному відновленні питання сталого розвитку громад набуває не лише соціально-економічного, а й безпекового значення.

Сталий розвиток територіальної громади доцільно розглядати як збалансований процес економічного зростання, соціального добробуту, екологічної відповідальності, інституційної спроможності та участі населення у прийнятті рішень. Він передбачає не лише поточне задоволення потреб мешканців, а й створення умов для довгострокового розвитку громади, збереження ресурсів, підвищення якості життя та посилення стійкості до кризових явищ. У цьому контексті територіальна громада є не просто адміністративною одиницею, а простором життєдіяльності людей, локальної економіки, громадської активності та реалізації публічної політики.

Нормативною основою державної політики у цій сфері є Закон України «Про засади державної регіональної політики», який визначає правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової внутрішньої політики України [1]. Це свідчить про те, що розвиток територіальних громад має розглядатися комплексно, з урахуванням не лише економічних показників, а й соціальних, екологічних, гуманітарних та управлінських чинників.

Особливе значення для формування політики сталого розвитку має Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695. Вона визначає стратегічні орієнтири регіонального розвитку та є важливим інструментом узгодження державних, регіональних і місцевих пріоритетів [2]. У контексті територіальних громад ця стратегія задає рамку для планування розвитку, реалізації проєктів, залучення ресурсів і подолання територіальних диспропорцій.

Важливою методологічною основою сталого розвитку громад є Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року, визначені Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. У документі зазначено, що Цілі сталого розвитку є орієнтирами для розроблення прогностичних і програмних документів, нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України [3]. Це дає підстави розглядати розвиток територіальних громад як практичний рівень реалізації національних цілей сталого розвитку.

Одним із ключових напрямів державної політики підтримки сталого розвитку громад є посилення їхньої інституційної спроможності. Територіальна громада має бути здатною самостійно планувати розвиток, управляти ресурсами, формувати місцеві програми, залучати інвестиції, реалізовувати проєкти, організовувати якісні послуги та забезпечувати прозоре використання бюджетних коштів. Інституційна спроможність залежить від професійності

органів місцевого самоврядування, якості стратегічного планування, кадрового потенціалу, цифрових інструментів управління та рівня довіри населення.

Другим важливим напрямом є фінансова спроможність громад. Сталий розвиток неможливий без достатньої ресурсної бази, ефективного місцевого бюджету, прозорого управління доходами й видатками, залучення грантових коштів, міжнародної технічної допомоги, інвестицій та інструментів державно-приватного партнерства. Державна політика має бути спрямована на підтримку громад, які постраждали від війни, мають обмежений економічний потенціал або потребують додаткових ресурсів для відновлення критичної інфраструктури.

Третім напрямом є розвиток місцевої економіки. Громади мають формувати умови для підприємництва, зайнятості населення, розвитку малого і середнього бізнесу, сільськогосподарської кооперації, локального виробництва, туризму, креативних індустрій і соціального підприємництва. Економічно активна громада має більше можливостей для наповнення бюджету, підтримки соціальної сфери, модернізації інфраструктури та підвищення якості життя мешканців.

Четвертим важливим складником сталого розвитку є соціальна згуртованість. В умовах війни громади стикаються з новими соціальними викликами: інтеграцією внутрішньо переміщених осіб, підтримкою ветеранів і членів їхніх сімей, допомогою людям похилого віку, особам з інвалідністю, дітям, сім'ям у складних життєвих обставинах. Тому державна політика має підтримувати розвиток соціальних послуг у громадах, інклюзивну інфраструктуру, доступність освіти, медицини, психологічної допомоги, реабілітації та соціальної адаптації.

П'ятим напрямом є екологічна складова сталого розвитку. Територіальні громади мають враховувати питання раціонального використання природних ресурсів, поводження з відходами, енергоефективності, розвитку відновлюваної енергетики, збереження водних ресурсів, озеленення територій і зменшення екологічних ризиків. У післявоєнний період особливого значення набуває екологічне відновлення територій, розмінування земель, відновлення пошкоджених екосистем і впровадження принципів «зеленого» відновлення.

Шостим напрямом є цифровізація управління розвитком громад. Цифрові інструменти можуть підвищити прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, спростити доступ мешканців до послуг, покращити комунікацію влади з громадянами, забезпечити електронну участь, відкриті дані, моніторинг бюджетів, управління майном, земельними ресурсами та проектами розвитку. Цифрова трансформація громад має бути спрямована не лише на технічне оновлення, а й на підвищення якості управлінських рішень.

Отже, сталий розвиток територіальних громад є пріоритетом державної політики України, оскільки поєднує економічні, соціальні, екологічні, безпекові та управлінські аспекти розвитку держави. Його забезпечення потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, фінансову спроможність, розвиток місцевої економіки, соціальну підтримку, екологічну відповідальність, цифровізацію, участь громадськості і партнерство між державою, місцевим самоврядуванням, бізнесом та громадянським суспільством. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики оцінювання сталого розвитку територіальних громад, визначенні індикаторів їхньої стійкості та вдосконаленні механізмів державної підтримки громад у період післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05 лютого 2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 10.05.2026).
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.05.2026).

3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 10.05.2026).

УДК 659.3:351.751(477)

Дубовик Д. Є.,
аспірант, викладач,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах інформаційна безпека є одним із ключових пріоритетів державної інформаційної політики України, оскільки інформаційний простір став важливою сферою суспільного розвитку, політичної комунікації, національної стійкості та протидії зовнішнім загрозам. В умовах воєнного стану, гібридних впливів, поширення дезінформації, кібератак, маніпулятивного контенту та інформаційно-психологічних операцій держава потребує цілісної системи захисту національного інформаційного простору. Стратегія інформаційної безпеки, затверджена Указом Президента України № 685/2021, визначає інформаційну безпеку як складову національної безпеки та орієнтує державну політику на захист суверенітету, територіальної цілісності, демократичного ладу й прав людини в інформаційній сфері [1].

Державна інформаційна політика України має розглядатися як система стратегічних, правових, організаційних, комунікаційних і технологічних заходів, спрямованих на забезпечення інформаційних прав громадян, розвиток якісного інформаційного простору, захист суспільства від деструктивних інформаційних впливів і формування стійкості держави до інформаційних загроз. Її зміст не обмежується регулюванням медіасфери чи офіційною комунікацією органів влади. Вона охоплює питання інформаційної безпеки, кіберзахисту, медіаграмотності, стратегічних комунікацій, протидії дезінформації, захисту персональних даних, розвитку цифрової культури та забезпечення доступу громадян до достовірної інформації.

Інформаційна безпека як пріоритет державної політики має подвійний характер. З одного боку, вона передбачає захист держави, суспільства й громадянина від загроз в інформаційному просторі. З іншого боку, вона не повинна порушувати демократичні принципи свободи слова, плюралізму думок, права на інформацію та відкритості влади. Саме тому ефективна державна інформаційна політика має поєднувати безпекову функцію з правозахисною, комунікаційною та просвітницькою функціями.

Особливого значення набуває протидія дезінформації. Дезінформація здатна впливати на громадську думку, послаблювати довіру до державних інституцій, провокувати соціальну напругу, дискредитувати Збройні Сили України, підривати міжнародну підтримку та створювати умови для маніпулювання суспільними настроями. У зв'язку з цим державна інформаційна політика повинна передбачати не лише спростування неправдивої інформації, а й превентивну роботу: розвиток критичного мислення, підтримку медіаграмотності, посилення стратегічних комунікацій і підвищення довіри громадян до офіційних джерел інформації.

Важливою складовою інформаційної безпеки є кібербезпека. У Законі України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначено правові та організаційні основи

захисту життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави у кіберпросторі, а також основні напрями державної політики у цій сфері [2]. Це свідчить про те, що сучасна інформаційна безпека неможлива без захисту цифрової інфраструктури, державних реєстрів, електронних сервісів, інформаційних систем органів влади та критичної інфраструктури.

Серед основних напрямів зміцнення інформаційної безпеки України доцільно виокремити: удосконалення нормативно-правового забезпечення інформаційної політики; розвиток системи стратегічних комунікацій; підвищення рівня кіберзахисту; протидію дезінформації та пропаганді; підтримку незалежних і відповідальних медіа; розвиток цифрової та медійної грамотності населення; формування культури безпечної поведінки в інформаційному середовищі; поглиблення міжнародної співпраці у сфері інформаційної та кібербезпеки.

Особливо важливо, щоб державна інформаційна політика була не лише реактивною, а й проактивною. Це означає, що органи публічної влади мають не тільки реагувати на інформаційні атаки, а й системно формувати стійкість суспільства до маніпуляцій. Така стійкість ґрунтується на довірі до державних інституцій, прозорій комунікації, своєчасному інформуванні населення, доступності офіційних даних, високому рівні медіаграмотності та здатності громадян самостійно відрізнити достовірну інформацію від маніпулятивної.

Практичне значення теми полягає в тому, що інформаційна безпека безпосередньо впливає на національну стійкість, громадську єдність, ефективність державного управління, безпеку громадян і міжнародний імідж України. В умовах війни вона стає не лише елементом гуманітарної чи комунікаційної політики, а й складовою загальної системи національної безпеки. Саме тому державна інформаційна політика має бути інтегрованою, міжвідомчо узгодженою, технологічно спроможною та орієнтованою на захист людини, суспільства й держави.

Отже, інформаційна безпека є пріоритетом державної інформаційної політики України, оскільки забезпечує захист національного інформаційного простору, протидію дезінформації, кіберстійкість, доступ громадян до достовірної інформації та збереження демократичних цінностей. Її ефективне забезпечення потребує комплексного поєднання правових, організаційних, технологічних, освітніх і комунікаційних механізмів. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні дієвих моделей оцінювання ефективності державної інформаційної політики, удосконаленні інструментів протидії дезінформації та формуванні інформаційної стійкості українського суспільства.

Список використаних джерел

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки» : Указ Президента України від 28 грудня 2021 р. № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (дата звернення: 10.05.2026).
2. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05 жовтня 2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 10.05.2026).

УДК 35:004

Кішка І. О.,
аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,
Мохненко А. С.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва,
Херсонський державний університет,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Довгий час публічне управління розвивалося за логікою інституційної стабільності: правила мали бути незмінними, процедури – передбачуваними, а управлінські рішення – нормативно вивіреними. Бізнес, навпаки, формувався в умовах постійної зміни середовища, де адаптивність ставала умовою виживання. Цифрова економіка зруйнувала цю відмінність. Сьогодні швидкість змін у суспільстві стала настільки високою, що держава більше не може дозволити собі функціонувати повільніше за бізнес.

Це породжує нову управлінську реальність: держава починає запозичувати не лише технології бізнесу, а його структурну логіку. Йдеться не про впровадження окремих цифрових сервісів, а про перенесення бізнес-моделей у сферу публічного адміністрування. Саме ця зміна є центральним вектором модернізації управлінських систем.

Традиційна бюрократична модель побудована на вертикальному русі інформації: запит → перевірка → погодження → виконання.

Цифрова бізнес-модель працює інакше: вона мінімізує транзакційні втрати, скорочує кількість ланок і переводить взаємодію в режим прямого доступу [1, с. 3]. Для публічного сектору це означає трансформацію самої логіки адміністративного процесу. Фактично відбувається заміна адміністративної моделі на сервісну. Ця трансформація має декілька вимірів.

Перший – швидкісний. Бізнес давно навчився конкурувати часом. У цифровому середовищі виграє той, хто швидше реагує. Для держави це означає перегляд традиційного підходу до надання послуг. Якщо оформлення документа триває тижнями, система програє не конкуренту, а суспільним очікуванням.

Другий – структурний. Класичний бізнес організований як ланцюг створення вартості. Цифровий бізнес працює як мережа. Публічне управління теж поступово переходить від жорсткої ієрархії до мережевої координації між відомствами.

Третій – аналітичний. Якщо раніше управлінське рішення базувалося на звітності минулих періодів, цифрові бізнес-моделі формують рішення на основі поточних даних. Для державного сектору це означає перехід від реактивного управління до прогнозного. Саме тут виникає феномен управлінського перенесення: бізнес-модель перестає бути економічною категорією і стає адміністративною технологією.

Наприклад, платформені бізнес-моделі трансформували ринки, створивши новий тип взаємодії між виробником і споживачем. Та сама логіка була адаптована в державному секторі через цифрові екосистеми адміністративних послуг. Прикладом є Дія, де функціональна архітектура фактично повторює платформену бізнес-модель: єдина точка входу, персоналізація, інтегрованість сервісів, мінімізація операційного часу.

Принципово важливо, що цифрова трансформація не скорочує державу, а змінює її форму [2, с. 533]. Бюрократія не зникає; вона стає алгоритмічною.

Алгоритмізація – один із найглибших наслідків цифрової трансформації. Там, де чиновник раніше інтерпретував норму, дедалі частіше рішення приймає система за задалегідь

визначеним алгоритмом. Це підвищує швидкість, але одночасно породжує нову проблему: хто контролює алгоритм?

У бізнесі алгоритм служить прибутку. У державі він має служити справедливості. Це створює фундаментальну суперечність між економічною ефективністю та соціальною легітимністю.

Ще одна трансформація пов'язана зі зміною природи даних. Для класичної бюрократії дані були архівом. Для цифрового управління дані стають ресурсом влади. Той, хто контролює інформаційні потоки, фактично контролює управлінський процес.

Тут відкривається новий рівень модернізації – врядування даними. Його функціональна модель включає:

- автоматичний збір інформації;
- інтеграцію між реєстрами;
- прогнозування управлінських сценаріїв;
- оцінювання ризиків;
- персоналізацію послуг;
- аналітику поведінкових моделей населення.

У цьому контексті AI стає не просто технологією, а новою управлінською інфраструктурою.

Ще радикальнішою є зміна природи державної взаємодії з громадянином. У традиційній системі громадянин приходив до держави. У цифровій моделі держава приходиться до громадянина сама [3, с. 40]. Це перевертає класичну адміністративну логіку. Система починає діяти проактивно: автоматичне нарахування допомоги, цифрове оформлення документів, персоналізовані повідомлення, автоматичне оновлення реєстраційних даних.

Втім цифрове перенесення бізнес-моделей у державний сектор має межі. Бізнес оптимізує прибуток, а держава – суспільний баланс. Те, що ефективно для корпорації, не завжди прийнятне для суспільства.

Саме тут проходить критична межа цифрової модернізації.

Наприклад:

- максимальна автоматизація може зменшити доступність послуг для соціально вразливих груп;
- цифрова централізація створює ризики монополізації даних;
- алгоритмічне управління здатне відтворювати системні упередження;
- кіберзалежність робить державу вразливою до цифрових атак.

Цифрова трансформація бізнес-моделей у публічному управлінні є не технологічною адаптацією, а інституційною реконфігурацією влади. Відбувається зміна самої природи адміністрування: від процедурного контролю до цифрової координації, від реактивного управління до прогнозного, від фрагментарних послуг до інтегрованих платформ. Ключове питання вже не в тому, чи повинна держава цифровізуватися. Питання в іншому: яку саме логіку вона запозичить – логіку сервісу, логіку даних чи логіку алгоритму. Саме від цієї відповіді залежатиме майбутня модель публічного управління у цифровому суспільстві.

Список використаних джерел

1. Мохненко А., Кравець І. Модель забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*, 2026. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2026-07-04-04>.

2. Мохненко А., Кравець І. Модель конкурентоспроможного регіонального розвитку малого підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 2025. № 6 (57), С. 531-536.

3. Мохненко А.С., Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. Механізм інноваційного розвитку деокупованих територій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*, 2025. № 56. С. 37-42.

УДК 351

Коваленко С. В.,
доктор філософії з публіч. упр. та адміністрування,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ТА МЕДІАКУЛЬТУРА ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЗАДЛЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

Медіасфера, яка охоплює інформаційні потоки традиційних, нових медіа, соціальних мереж, професійної журналістики та повсякденної комунікації людей, функціонує здебільшого всередині кіберсфери, яка включає технологічний вимір інформаційного суспільства – мережі, інтернет, програмне забезпечення, технічну інфраструктуру та штучний інтелект. На перетині цих двох сфер утворюються різноманітні форми цифрової взаємодії, які впливають на переконання як окремої людини, так і поведінку групи осіб, та змінюють парадигму мислення і несуть безпрецедентні виклики для сфери публічного управління та адміністрування і держави в цілому.

Кібернетичний простір вже додали до переліку оперативних просторів на рівні з повітряним, морським та сухопутним, а правозахисники почали розцінювати російські кібератаки як воєнні злочини. Це пов'язано з тим, що кібератаки стали невід'ємною частиною воєнних дій, загрозою національній безпеці, а медійне середовище однією із мішеней для поширення фейків, маніпуляцій та інших негативних проявів в інформаційній сфері.

Викладач цифрової дипломатії в Оксфордському університеті (Велика Британія), експерт із впливу соціальних медіа на міжнародні відносини Ілан Манор у квітні 2026 року під час міжнародного форуму «Розвиток українознавчих студій у контексті сучасних глобальних трансформацій» [1], де у фокусі були новітні медіа, комунікація та пропаганда, зазначив, що Європа знаходиться у стані війни: економічної, енергетичної, інформаційної та кібернетичної. Науковець представив теорію «штучної близькості», за якою довіра людей до ШІ спрощує поширення дезінформації. За таких умов, медіа та кібер сфери стають взаємопов'язаними складниками сучасного інформаційного простору, засобом формування суспільного порядку денного, а вміння нівелювати негативні тенденції набувають значення ключової компетенції сучасності.

Британський науковець Лен Мастерман [2, с.13], який є одним із теоретиків сучасної освіти в медійній сфері ще у 90-х роках минулого століття досліджував питання майбутньої конфігурації медіаіндустрії, порушував питання про роль інформації як товару чи соціальної цінності та наголошував на тому, що формування чіткої громадської думки є однією з тонких ниток, на яких тримається майбутнє свободи.

Зважаючи на це, тема розвитку критичного мислення, здатності розуміти процес створення, відбору, поширення та споживання інформації не втрачає сенсу, а питання медіаграмотності актуалізується як інструмент захисту від вразливості.

Тим паче, що в Європейському Індексі медіаграмотності [3,с.16], який проводить Інститут відкритого суспільства, і який був оприлюднений у січні 2026 року, Україна

опинилася у 4 Кластері, перемістившись із 3 Кластера, у якому була за результатами попереднього дослідження.

Це пояснюється багатьма причинами, у тому числі й агресивним інформаційним впливом росії та, водночас, є приводом замислитися і зробити висновки, аби підвищувати свої компетенції у сфері медіаграмотності. У вищезазначеному дослідженні лідерські позиції займають країни Північно-Західної Європи, такі як: Данія, Фінляндія, Ірландія та Нідерланди. Разом з тим, спостерігається суттєвий розрив між країнами стійких демократій та державами Південно-Східної Європи, як представлено на рис.1.

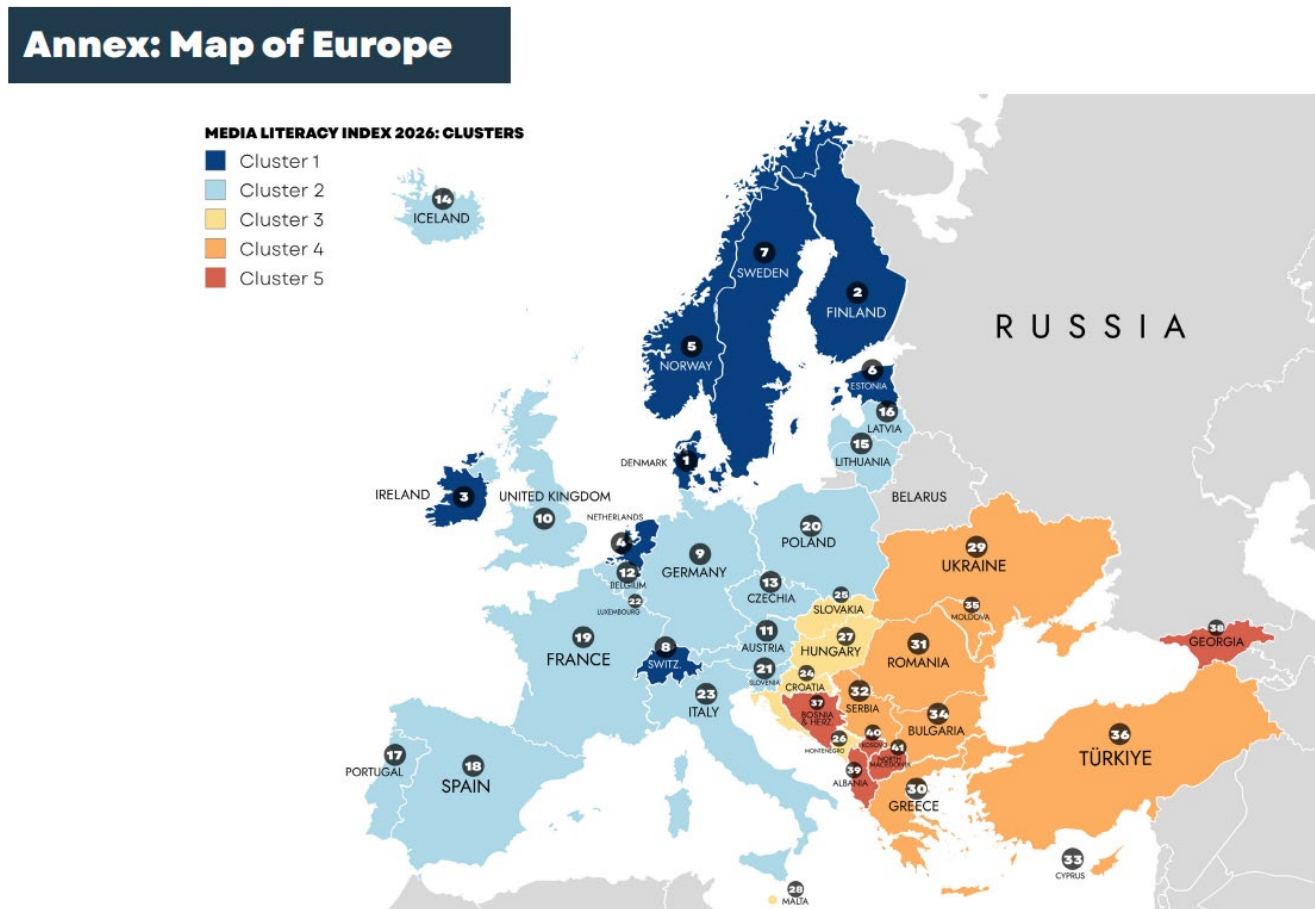


Рисунок 1 – Рівень медіаграмотності українців у Європейському Індексі [3, с. 16]

Такі дослідження дозволяють побачити тенденції, проаналізувати їх та на основі висновків коригувати інформаційну політику.

Динаміку медійних компетенцій, чутливість до маніпуляцій та зміну медійних уподобань в українському суспільстві з 2020 по 2025 роки представлено в Індексі медіаграмотності українців – 2025 [4, с. 17].

Привертають увагу результати цього дослідження, яке підготовлено громадською організацією «Детектор медіа» в межах проєкту ПРООН «Підтримка інклюзивного відновлення для забезпечення стійкості та безпеки людей в Україні» за фінансування Уряду Японії. Аналіз медійних компетенцій, в основі яких свідоме споживання контенту в інформаційному просторі, у вищезазначеному дослідженні має багатовимірний характер та включає п'ять категорій та ґрунтується на 43 індикаторах. У їх числі: (розуміння ролі медіа в суспільстві; глибини впливу медіа на свідомість; уявлення про роботу медіаіндустрії та сприйняття українського медіаландшафту; обізнаність у питаннях регулювання

медіасередовища і ставлення до суспільного мовлення), (використання джерел інформації про суспільно-політичні новини; тривалість знайомства з новинами в день; мотиви використання інтернету; пристрої, якими користуються для доступу в інтернет), (чутливість до дезінформації / фейкових новин, маніпулятивного медіаконтенту та маніпулятивних технік), (інтернет як джерело новин на суспільно-політичну тематику, розуміння особливостей функціонування й термінології нових медіа, практики цифрової безпеки та створення власного медіаконтенту), а також обізнаність та використання штучного інтелекту.

Високий рівень медіаграмотності встановлено у осіб вікової групи 18-35 років, а люди віком від 56-65 років мають низькі показники. Зафіксовано відповідність, що чим нижчий рівень освіти, тим нижчим є й стан медіаграмотності. Серед опитаних із загальною середньою освітою частка осіб з показником низьким та нижчим за середній становить 46%, а серед тих, хто має повну або неповну вищу освіту, – лише 17%, як подано на рис. 2.

ІНДЕКС МЕДІАГРАМОТНОСТІ – 2025 детектор медіа

- Рівень медіаграмотності залежить від віку, рівня освіти, добробуту, місця проживання.
- Цілком передбачуваним є **високий рівень медіаграмотності у віковій групі 18–35 років** (за рахунок субіндексу цифрової компетентності) і низький серед старшої вікової групи 56–65.
- Що нижчий освітній рівень, то нижчим є й рівень медіаграмотності. Так, серед опитаних із загальною середньою освітою частка осіб з показником низьким та нижчим за середній становить **46%**, а серед тих, хто має повну / неповну вищу освіту, — лише **17%**.
- Суттєві відмінності в рівні медіаграмотності спостерігаються між особами з різним матеріальним статусом. Що вищий рівень добробуту, то вищий показник має індекс. Серед категорії тих, кому грошей вистачає лише на їжу (низький рівень добробуту), **46%** мають низьке та нижче за середнє значення показника. Тимчасом як серед опитаних, яким вистачає на все і які заощаджують кошти (добробут вищий за середній), ця частка становить лише **17%**.
- У мешканців великих міст показник індексу вищий, ніж у мешканців сільської місцевості.

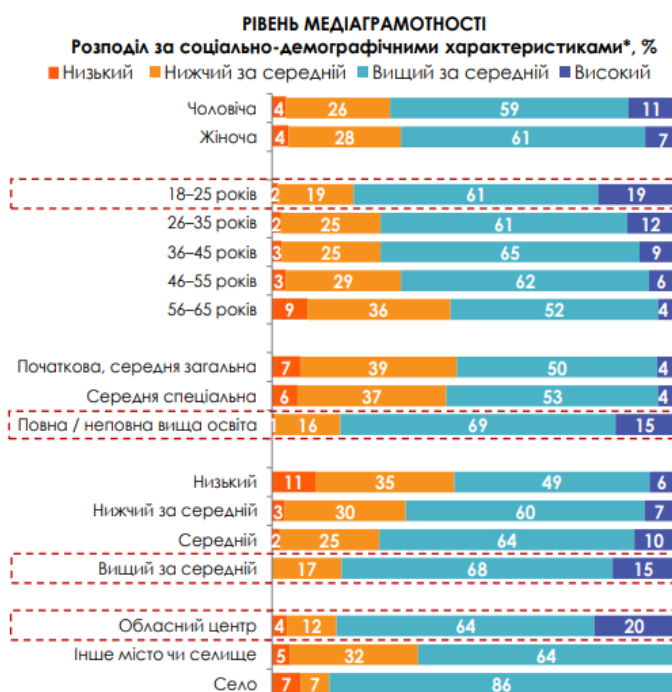


Рисунок 2 – Соціально-демографічні характеристики рівня медіаграмотності українців [4, с. 17]

Такі висновки підтверджено під час опитування та тестування у межах короткострокової навчальної програми для службовців органів публічної влади, яку Чернігівський регіональний центр підвищення кваліфікації [5] у квітні 2026 року провів для 125 службовців місцевих державних адміністрацій та посадових осіб органів місцевого самоврядування області, які мають відповідну освіту та продемонстрували високий рівень медіаграмотності. Водночас, відмічається інтерес публічних службовців до медійної тематики та прослідковується прагнення до системного підвищення медіакультури та вдосконалення професійних компетенцій.

Таким чином, медіакомпетенції, які формуються в процесі медіаосвіти, допомагають безпечно використовувати можливості інформаційного простору в умовах вільного поширення інформації, викликів у кібер та медіа сферах. Тож медіаосвіта продовжує набувати важливого значення, а забезпечення інформаційної безпеки стало не лише однією з

найважливіших функцій держави, а справою всього українського народу і, передусім, посадових осіб органів публічного управління та адміністрування.

Список використаних джерел

1. Сучасні тренди українознавчих студій: від «посиленого інтересу» до широкого мережування. КНУ імені Тараса Шевченка. URL: <https://knu.ua/news/13972>
2. Masterman, L. (2009). The Media Education Revolution. *Canadian Journal of Learning and Technology*, 22(1). URL: <https://doi.org/10.21432/T2JS5S>
3. The Media Literacy Index 2026. Report. URL: <https://osis.bg/wp-content/uploads/2026/01/Media-Literacy-Index-2026.pdf>
4. Індекс медіаграмотності українців: 2020-2025 (шоста хвиля). Детектор медіа. URL: https://detector.media/doc/images/news/archive/2021/248278/zvit-ml-2025-6-khvylya_final-3.pdf
5. Медіаграмотність та медіакультура публічного службовця за умов інформаційної війни. Сіверський центр післядипломної освіти. URL: <https://sivertraining.org.ua>

УДК 35:004

Кравець І. О.,
аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,
Мохненко А. С.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва,
Херсонський державний університет,
м. Івано-Франківськ, Україна

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Конкурентоспроможність регіону тривалий час пояснювалася переважно через економічні показники: обсяг виробництва, інвестиції, зайнятість, ресурсний потенціал або географічні переваги. Така логіка формувалася в межах індустріальної економіки, де ключовим фактором розвитку виступала концентрація матеріальних ресурсів. Однак цифровізація, глобальна мобільність капіталу та прискорення економічних трансформацій змінили саму природу регіональної конкуренції. Сьогодні регіони конкурують не лише ресурсами, а швидкістю управлінських рішень, якістю інституцій, здатністю влади координувати економічні процеси та адаптуватися до нестабільного середовища [1, с. 39].

У цих умовах система публічного управління перестає бути допоміжним адміністративним механізмом і перетворюється на один із ключових факторів економічної конкурентоспроможності території. Відповідно змінюється і сама логіка модернізації управління. Якщо раніше модернізація розумілася як удосконалення окремих адміністративних процедур, то нині йдеться про трансформацію архітектури управління регіональним розвитком.

Класична бюрократична модель державного управління формувалася в умовах стабільної економіки, де головною функцією адміністративної системи був контроль за дотриманням регламентів. Проте сучасна регіональна економіка функціонує в середовищі постійної турбулентності: змінюються ринки, виробничі ланцюги, логістика, структура зайнятості, технології та поведінка споживачів. У таких умовах надмірно централізована

система управління починає втрачати ефективність, оскільки швидкість змін перевищує швидкість адміністративного реагування.

Фактично виникає конфлікт між інерційною природою бюрократії та динамічною природою сучасної економіки.

Саме тому конкурентоспроможність регіону дедалі більше залежить не від кількості адміністративних рішень, а від здатності управлінської системи створювати адаптивне середовище для розвитку бізнесу, інновацій та людського капіталу. У цьому контексті модернізація публічного управління стає не технічним процесом, а механізмом економічної трансформації.

Сутність сучасної модернізації полягає у переході від адміністративно-контрольної моделі до координаційно-сервісної. Традиційне управління базувалося на вертикальній системі підпорядкування, де головним джерелом управлінської легітимності була нормативна процедура. Натомість сучасна модель дедалі більше орієнтується на швидкість взаємодії, результативність, інтегрованість рішень та здатність формувати економічну цінність. У результаті змінюється сам критерій ефективності публічного управління. Якщо раніше ефективною вважалася система, що забезпечувала дотримання регламенту, то нині ефективною стає система, здатна забезпечити економічну мобільність регіону. Ця трансформація має декілька ключових вимірів.

Перший вимір – інституційний. Регіональна економіка більше не може розвиватися в межах жорстко централізованої моделі управління. Економічні процеси стали настільки локалізованими та одночасно інтегрованими у глобальні ринки, що регіон потребує більшої автономності у формуванні власної моделі розвитку. Саме тому децентралізація є не лише політичною реформою, а інструментом підвищення регіональної конкурентоспроможності.

Проте децентралізація сама по собі не гарантує модернізації. Передача повноважень без трансформації управлінської культури часто призводить лише до перенесення бюрократії з центрального рівня на локальний. У такому випадку регіон отримує не гнучке управління, а локалізовану інерцію.

Другий вимір – цифровий. Сучасна регіональна економіка функціонує як система безперервного обміну даними. Тому цифровізація публічного управління поступово стає базовою умовою економічної конкурентоспроможності. Йдеться не лише про електронні послуги, а про перехід до управління на основі даних.

У межах такої моделі регіональна влада отримує можливість:

- прогнозувати економічні ризики;
- аналізувати інвестиційну активність;
- оцінювати динаміку ринку праці;
- моделювати бюджетні сценарії;
- здійснювати моніторинг інфраструктурного розвитку;
- координувати економічну політику в режимі реального часу.

У цьому контексті дані перетворюються на стратегічний ресурс регіонального управління.

Водночас цифровізація створює нові ризики. Території з розвиненою цифровою інфраструктурою отримують додаткові конкурентні переваги, тоді як слабші регіони починають ще більше відставати. Виникає феномен цифрової нерівності регіонів, за якого технологічний розрив трансформується у структурний економічний розрив [2, с. 3].

Третій вимір – управлінсько-комунікаційний. Сучасна економіка дедалі менше реагує на директивне управління і дедалі більше – на якість взаємодії між владою, бізнесом та громадою. Це означає, що регіональна влада більше не може функціонувати виключно як контролюючий орган. Її функція зміщується у бік координації економічних екосистем.

Фактично формується новий тип регіонального управління – мережевий.

У межах такої моделі органи влади виконують роль не адміністративного центру, а

інтегратора ресурсів, інтересів та інформаційних потоків. Саме ця здатність до координації починає визначати інвестиційну привабливість регіону. Успішний регіон у сучасних умовах – це не територія з найбільшою кількістю ресурсів, а територія з найвищою швидкістю управлінської адаптації. Це принципово змінює зміст конкурентоспроможності. Раніше вона базувалася на матеріальних перевагах, сьогодні – на якості управлінської системи.

Показовим є те, що глобальна конкуренція регіонів дедалі частіше відбувається не між виробничими моделями, а між моделями управління. Одні регіони будують відкриті цифрові екосистеми, інші залишаються в межах адміністративно-індустріальної логіки. У результаті формується асиметрія розвитку: швидкість модернізації системи управління починає визначати швидкість економічного розвитку.

У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема стратегічного планування. Значна частина регіональних стратегій розвитку залишається декларативною, оскільки орієнтується на формальні показники, а не на управлінську адаптивність. Часто стратегія регіону перетворюється на документ політичної презентації, а не на механізм координації економічної трансформації [3, с. 5].

Така ситуація демонструє головну суперечність сучасного публічного управління: економіка змінюється швидше, ніж управлінські інститути, які мають її координувати.

Саме тому модернізація системи публічного управління повинна передбачати не лише технологічне оновлення, а зміну принципів управлінського мислення. Йдеться про перехід:

- від контролю до координації;
- від статичності до адаптивності;
- від ієрархії до мережевої взаємодії;
- від процедурної ефективності до результативності;
- від фрагментарного управління до інтегрованих регіональних екосистем.

Критично важливо, що модернізація не повинна зводитися до механічного копіювання корпоративних моделей управління. Бізнес орієнтується на прибуток, тоді як регіональне управління повинно забезпечувати баланс економічної ефективності, соціальної стабільності та територіальної згуртованості. Саме тому пряме перенесення бізнес-логіки у публічний сектор має свої обмеження.

Наприклад, надмірна орієнтація на економічну ефективність може посилити диспропорції між регіонами. Інвестиції концентруються у сильніших територіях, тоді як депресивні регіони втрачають людський капітал, ресурси та перспективи розвитку. У такому випадку конкурентоспроможність починає суперечити принципу територіальної збалансованості.

Модернізація системи публічного управління у контексті забезпечення конкурентоспроможності регіональної економіки є значно глибшим процесом, ніж адміністративна реформа або цифровізація окремих послуг. Йдеться про трансформацію моделі регіонального розвитку, де ключовим фактором стає не обсяг ресурсів, а якість управлінської координації. Саме здатність влади адаптуватися до швидкості економічних змін, працювати з даними, формувати мережеві взаємодії та забезпечувати стратегічну гнучкість визначатиме майбутню конкурентоспроможність регіонів у цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. Мохненко А.С., Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. Механізм інноваційного розвитку деокупованих територій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*, 2025. № 56. С. 37-42.

2. Мохненко А., Кравець І. Модель забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*, 2026. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2026-07-04-04>.

3. Мохненко А., Кішка І. Механізм підвищення конкурентоспроможності електронного підприємництва в контексті євроінтеграції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. № 22. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-22-04-02>.

УДК 35:332.85(477)

Красногор О. В.,
канд. юрид. наук, доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РІЕЛТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Ринок нерухомості є одним із найбільш значущих секторів національної економіки, що безпосередньо впливає на рівень соціально-економічного розвитку держави, добробут громадян та інвестиційну привабливість країни. В Україні ріелторська діяльність здійснюється в умовах правової невизначеності: відсутній спеціальний закон, що регулює відносини між учасниками ринку, обов'язкова кваліфікаційна атестація фахівців не запроваджена, а контрольні функції держави залишаються розпорощеними між різними органами виконавчої влади [1; 2].

Актуальність теми визначається загостренням проблем захисту прав споживачів на ринку нерухомості, значним обсягом тіньових операцій, необхідністю приведення вітчизняного законодавства у відповідність до стандартів ЄС в контексті виконання Угоди про асоціацію. Окрім того, воєнний стан, введений у лютому 2022 року, суттєво вплинув на структуру та динаміку ринку нерухомості, що зумовлює потребу в переосмисленні засад державного регулювання цієї сфери [3].

Проблематика державного регулювання ринку нерухомості висвітлюється у працях провідних вітчизняних науковців. Г. Мостова досліджує організаційно-правові засади функціонування ринку нерухомості в Україні та наголошує на необхідності запровадження обов'язкового ліцензування ріелторської діяльності [4]. В. Карпенко аналізує зарубіжний досвід регулювання ринку нерухомості та можливості його адаптації до вітчизняних реалій [5]. О. Радченко та О. Сорока розглядають публічне адміністрування у сфері нерухомості крізь призму децентралізації та реформи місцевого самоврядування [6].

Водночас залишаються малодослідженими питання інституційної архітектури публічного управління ріелторськими послугами, ролі саморегулювних організацій та механізмів імплементації євроінтеграційних стандартів у відповідній сфері.

Нормативно-правову основу регулювання ріелторської діяльності в Україні становить розгалужена система актів різної юридичної сили. Ключовими серед них є: Цивільний кодекс України (статті 657, 794 тощо щодо договорів купівлі-продажу та оренди нерухомості), Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» від 01.07.2004 № 1952-IV, Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» від 12.07.2001 № 2658-III, а також ряд підзаконних нормативних актів [7].

Принципова вада наявної регуляторної системи - відсутність спеціального закону про ріелторську діяльність, проекти якого неодноразово розроблялися і відхилялися Верховною Радою України. Унаслідок цього будь-яка фізична або юридична особа може здійснювати посередницькі операції з нерухомістю без підтвердження кваліфікації, сплачуючи лише

єдиний податок. За оцінками Асоціації фахівців з нерухомості України (АФНУ), понад 60 % учасників ринку не мають профільної освіти або сертифікації [8].

Інституційна структура публічного управління у сфері нерухомості є фрагментованою. Міністерство юстиції України здійснює реєстрацію прав на нерухомість через систему державних реєстраторів і нотаріусів; Фонд державного майна реалізує функції управління об'єктами державної власності; органи місцевого самоврядування розпоряджаються комунальним майном. При цьому єдиного центрального органу, уповноваженого регулювати та контролювати саме ріелторську діяльність, не існує [6].

Саморегулювання ринку перебуває у зародковому стані. В Україні діють кілька громадських об'єднань – АФНУ, Союз фахівців з нерухомості України, Американська торговельна асоціація нерухомості - NARREC тощо, - однак їхнє членство є добровільним, стандарти - рекомендаційними, а санкції - фактично декларативними. Для порівняння: у більшості держав ЄС (Польща, Чехія, Австрія) ріелторська діяльність передбачає або обов'язкове ліцензування, або членство в саморегульвній організації з делегованими державою регуляторними повноваженнями [9].

Серед ключових проблем публічного адміністрування ріелторської діяльності виокремимо: по-перше, відсутність єдиного реєстру ріелторів і стандартів кваліфікаційних вимог; по-друге, недостатній рівень прозорості операцій з нерухомістю, що сприяє легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом; по-третє, слабкий захист прав споживачів: відповідно до Закону України «Про захист прав споживачів», ріелторські послуги підпадають під загальні норми, але механізм відшкодування збитків є малоефективним; по-четверте, цифровізація послуг залишається незавершеною: попри запуск системи е-Реєстр та електронних послуг Дія, повноцінного електронного супроводу ріелторських угод не запроваджено [7].

Реформування публічного управління ріелторською діяльністю в Україні доцільно здійснювати за трьома взаємопов'язаними напрямками.

Перший – законодавчий: розроблення та ухвалення Закону України «Про ріелторську діяльність», який має визначити поняття ріелтора й ріелторської послуги, кваліфікаційні вимоги, порядок реєстрації суб'єктів діяльності, підстави та механізми відповідальності. При розробленні доцільно врахувати директиви ЄС у сфері захисту прав споживачів та протидії відмиванню грошей [9].

Другий – інституційний: створення Національного агентства з питань регулювання ринку нерухомості або наділення відповідними повноваженнями існуючого органу (наприклад, Мін'юсту чи ФДМУ) у частині: ведення публічного реєстру ріелторів; атестації та підвищення кваліфікації фахівців; нагляду за дотриманням стандартів та розгляду скарг споживачів. Паралельно необхідно надати статус делегованих повноважень саморегульвним організаціям з встановленням обов'язкового членства для суб'єктів господарювання [4].

Третій – цифровий: інтеграція ріелторських послуг у платформу «Дія», запровадження електронного ланцюга угоди (клієнт - ріелтор - нотаріус - (державний) реєстратор), поширення практики SmartID та кваліфікованого електронного підпису. Цифровізація дозволить скоротити тіньовий сектор, підвищити прозорість ринку та знизити транзакційні витрати для всіх учасників [3].

Реалізація зазначених заходів потребує узгодженої взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, профільних громадських об'єднань та міжнародних партнерів в рамках програм підтримки реформ (EU4Business, USAID HOVERLA тощо).

Публічне управління та адміністрування ріелторської діяльності в Україні перебуває на етапі системної трансформації, зумовленої євроінтеграційними зобов'язаннями, цифровою модернізацією державного управління та викликами воєнного часу. Відсутність спеціального законодавства, розпорошеність регуляторних функцій і недорозвиненість саморегулювання є головними системними проблемами галузі.

ЗВО «УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»
II Міжнародна науково-практична конференція
15 травня 2026

Запропонований триєдиний підхід - законодавчий, інституційний та цифровий - дозволить сформувати цілісну систему публічного адміністрування ринку ріелторських послуг, підвищити його прозорість та інвестиційну привабливість, забезпечити належний захист прав споживачів відповідно до стандартів ЄС. Перспективою подальших досліджень є порівняльний аналіз моделей регулювання ріелторської діяльності у державах - членах ЄС та розроблення конкретних механізмів їх адаптації до умов України.

Список використаних джерел

1. Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень: Закон України від 01.07.2004 № 1952-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15> (дата звернення: 20.04.2025).
2. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12.07.2001 № 2658-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14> (дата звернення: 20.04.2025).
3. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvi-170118> (дата звернення: 10.04.2025).
4. Мостова Г. І. Організаційно-правові засади регулювання ринку нерухомості в Україні. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. № 38. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2023-38-8>.
5. Карпенко В. О. Зарубіжний досвід ліцензування ріелторської діяльності та можливості його використання в Україні. *Право та суспільство*. 2022. № 4. С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2022.4.17>.
6. Радченко О. В., Сорока О. М. Публічне адміністрування у сфері нерухомості в контексті децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2567> (дата звернення: 15.04.2025).
7. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 20.04.2025).
8. Асоціація фахівців з нерухомості України (АФНУ). Аналітичний звіт про стан ринку нерухомості України у 2023 році. Київ: АФНУ, 2024. 48 с. URL: <https://www.afnu.com.ua/analytics> (дата звернення: 05.04.2025).
9. European Parliament. Directive (EU) 2018/843 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 (AMLD5). Official Journal of the European Union. 2018. L 156. P. 43–74. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32018L0843> (дата звернення: 12.04.2025).

УДК 35:355.01:005.334

Линдюк О. А.,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права,
Заклад вищої освіти «Університет трансформацій майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку України характеризується трансформацією та функціонуванням системи публічного управління в умовах воєнного стану, під впливом масштабних безпекових викликів, спричинених повномасштабною військовою агресією, що супроводжується високим рівнем невизначеності, динамічністю безпекових загроз та необхідністю оперативного реагування на кризові явища. Воєнні дії суттєво змінили характер функціонування органів публічної влади, трансформували механізми публічного управління, актуалізувавши потребу у формуванні адаптивної, резильєнтної та безпекоорієнтованої моделі врядування, здатної забезпечувати інституційну стійкість держави в умовах тривалої кризової нестабільності.

В умовах воєнного стану система публічного управління функціонує в режимі постійного кризового реагування, що супроводжується високим рівнем невизначеності, дефіцитом ресурсів та необхідністю оперативного ухвалення управлінських рішень. За таких умов ключовими викликами виступають забезпечення безперервності діяльності органів публічної влади, координація гуманітарних процесів, підтримання соціальної стабільності, відновлення критичної інфраструктури та забезпечення національної безпеки.

Наслідком активних бойових дій стало порушення економічних зв'язків як зовнішніх, так і внутрішніх, руйнування житлового фонду країни, знищення виробничої, соціальної та обслуговуючої інфраструктури, блокування морських портів та інших логістичних каналів. Більше 80 % українських підприємств скоротили або зупинили свою діяльність. Падіння економічної активності спричинило скорочення податкових надходжень до бюджету, обмежуючи здатність Уряду на впровадження самостійних політик відновлення [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Однією з системних проблем залишається недостатня узгодженість повноважень між різними рівнями публічної влади, що посилюється в умовах надзвичайного режиму управління. Дублювання функцій, фрагментарність окремих управлінських механізмів та надмірна бюрократизація адміністративних процедур знижують ефективність реалізації державної політики та ускладнюють оперативне реагування на кризові ситуації. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває оптимізація системи публічного управління, удосконалення механізмів міжвідомчої координації та забезпечення функціональної взаємодії між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням і військовими адміністраціями.

Війна також актуалізувала проблему кадрової спроможності системи публічного управління. Значне психологічне навантаження на публічних службовців, кадровий дефіцит, підвищення рівня професійних ризиків та необхідність роботи в умовах постійної кризової динаміки зумовлюють потребу у формуванні нової моделі публічної служби, орієнтованої на професіоналізм, стресостійкість, кризову компетентність та управлінську адаптивність.

Окремої уваги потребує проблема збереження балансу між безпековими потребами держави та демократичними принципами публічного управління. Воєнний стан об'єктивно передбачає посилення централізації управління та концентрації владних повноважень, однак водночас виникають ризики звуження механізмів громадського контролю, прозорості та підзвітності органів влади. У таких умовах важливого значення набуває забезпечення

ефективної комунікації між державою та громадянським суспільством, що є необхідною передумовою підтримання суспільної довіри та соціальної згуртованості.

Водночас воєнний стан став каталізатором переосмислення ролі держави та трансформації підходів до публічного управління. Важливу роль у забезпеченні стійкості держави продемонструвала реформа децентралізації, яка посилила спроможність територіальних громад оперативно реагувати на кризові виклики та забезпечувати базові потреби населення. Це засвідчило необхідність подальшого розвитку багаторівневого врядування, посилення інституційної спроможності громад та удосконалення механізмів стратегічного планування.

Сучасні виклики системи публічного управління в умовах воєнного стану мають комплексний характер і потребують формування нової адаптивної моделі врядування, здатної забезпечувати стійкість держави, ефективність управлінських рішень та орієнтацію на потреби суспільства в умовах тривалої кризової трансформації.

Публічне управління в умовах воєнного стану набуває стратегічного значення як механізм забезпечення стійкості держави, безперервності функціонування органів влади та підтримання соціальної стабільності. Особливої актуальності набувають питання інституційної стійкості, адаптивності управлінських механізмів та оперативності ухвалення рішень.

Воєнний стан актуалізував необхідність спрощення бюрократичних процедур, оптимізації організаційної структури органів публічної влади та усунення дублювання функцій між ними. Важливу роль у забезпеченні стійкості держави відіграє децентралізація, яка посилила спроможність територіальних громад реагувати на кризові виклики та забезпечувати базові потреби населення. Одним із ключових напрямів модернізації публічного управління є цифровізація адміністративних послуг, розвиток електронного врядування та переведення сервісів в онлайн-формат.

Сучасна система публічного управління повинна базуватися на ефективній взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства. Ефективність публічного управління значною мірою залежить від рівня координації між центральними та місцевими органами влади, а також якості комунікації з громадськістю.

Важливими напрямками модернізації виступають розвиток стратегічного планування, посилення інституційної спроможності органів влади, впровадження інноваційних управлінських технологій, удосконалення механізмів міжвідомчої взаємодії та інтеграція європейських стандартів публічного адміністрування.

Розглядаючи спроможність системи публічного управління протистояти викликам і загрозам М. Іжа та Л. Курносенко виділили три складника, які визначають її зміст: якість і достатність кадрового складу, результативність надання адміністративних послуг і забезпечення формування і реалізації політик [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Перспективи розвитку системи публічного управління в Україні пов'язані з формуванням людиноцентричної, сервісної та безпекоорієнтованої моделі врядування, здатної забезпечувати ефективне управління процесами післявоєнного відновлення держави. Пріоритетними напрямками модернізації мають стати підвищення інституційної резильєнтності органів публічної влади, розвиток цифрового врядування, впровадження інноваційних управлінських технологій, посилення стратегічного прогнозування та інтеграція європейських стандартів публічного адміністрування.

Таким чином, воєнний стан виступає не лише фактором дестабілізації, але й каталізатором трансформації системи публічного управління. Сучасні виклики формують передумови для переосмислення ролі держави, оновлення управлінських підходів та побудови ефективної системи публічного адміністрування, орієнтованої на стійкість, безпеку та потреби громадян. Сучасні виклики воєнного стану формують передумови для переходу від традиційної адміністративно-регуляторної моделі до адаптивної системи кризового

врядування, орієнтованої на стійкість, безпеку, ефективну координацію та потреби суспільства в умовах довготривалої трансформації держави.

Список використаних джерел

1. Іжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Public administration in the conditions of the call of martial law*. 2023. № 19. С. 11–30. DOI: 10.34132/pard2023.19.01

УДК 35:316.42:351.86

Линдюк С. Д.,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
м. Чернігів, Україна

СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА НАЦІОНАЛЬНА СТІЙКІСТЬ: НОВІ ПІДХОДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Трансформація соціальної сфери виступає одним із ключових стратегічних пріоритетів публічної політики у контексті формування ефективної системи соціальної безпеки держави. Саме рівень її розвитку та функціональної спроможності визначає раціональність організаційної структури, результативність взаємодії між елементами системи та наявність стійких внутрішніх зв'язків. Крім того, від ефективності соціальної сфери залежить своєчасне виконання основних функцій і реалізація завдань у сфері соціального захисту та забезпечення соціальної безпеки населення, що безпосередньо впливає на стан економічної безпеки та національної безпеки держави в цілому.

У міжнародній практиці не сформовано універсальної моделі системи забезпечення соціальної безпеки, а відповідно – і єдиного підходу до її модернізації. У межах сучасної наукової думки дослідники виокремлюють різноманітні типології моделей соціальної безпеки, що відрізняються за цілями, механізмами функціонування, організаційною структурою, очікуваними результатами та роллю в суспільному розвитку. Водночас такі типології мають переважно теоретико-концептуальний характер і не можуть розглядатися як точне відображення реально існуючих систем.

На сучасному етапі розвитку безпекового середовища соціальна безпека вже не може розглядатися виключно як складова соціальної політики держави. Вона трансформується у комплексний механізм забезпечення суспільної стійкості, який інтегрує інструменти кризового реагування, стратегічного прогнозування, управління соціальними ризиками та підтримання суспільної стабільності. У зв'язку з цим доцільним є формування адаптивної моделі публічного управління соціальною безпекою, заснованої на принципах превентивності, гнучкості, міжсекторальної взаємодії та швидкої інституційної адаптації до кризових змін.

Динамічні трансформації сучасного суспільства формують нові можливості у сфері забезпечення соціальної безпеки, сприяючи виникненню нових соціальних архетипів, які визначають параметри інноваційної моделі системи соціальної безпеки. Така система повинна бути орієнтована не лише на реагування на наявні ризики та загрози, а передусім на формування превентивних механізмів, здатних мінімізувати ймовірність їх виникнення та забезпечити стійкість суспільства до деструктивних впливів. З огляду на обґрунтовані теоретичні засади концепції соціальної безпеки, доцільним є формування нових підходів до її забезпечення, спрямованих на збереження стабільного функціонування та життєздатності суспільства.

Слушно зазначає Резнікова О. О., що в сучасних умовах потенціал стійкості держави та суспільства як складних систем потребує розвитку та адаптивного управління. Ці функції покликана виконувати система забезпечення національної стійкості. Окремі її механізми застосовуються в Україні. Проте їх комплексна реалізація на основі системного підходу потребує певних змін у формуванні безпекової політики держави, удосконалення організаційного та правового забезпечення у сфері національної безпеки та державного управління, упорядкування взаємодії наявних і тих, що створюються, загальнодержавних систем (цивільного захисту, протидії тероризму, медичної допомоги, соціального захисту, кібербезпеки, правоохоронної, банківської та ін.), забезпечення належної співпраці й синергії сил безпеки та оборони, органів державної і місцевої влади, бізнесу і громадянського суспільства, налагодження ефективної координації такої діяльності, упровадження принципів стійкості в різних сферах діяльності, передусім у сфері національної безпеки тощо [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 7].

Це зумовлює необхідність формування нової парадигми суспільного мислення, подолання усталених стереотипів, розвитку культури соціальної безпеки та посилення суспільної консолідації. Важливого значення набувають забезпечення колективної протидії багатовекторним загрозам та викликам, а також утвердження принципів відповідальності, солідарності й взаємопідтримки у суспільстві.

У цьому контексті система соціальної безпеки повинна трансформуватися від переважно реактивної моделі до адаптивної системи кризового врядування, орієнтованої на прогнозування ризиків, превентивне управління загрозами та забезпечення суспільної стійкості. Йдеться не лише про подолання наслідків кризових явищ, а насамперед про формування механізмів їх упередження та мінімізації соціальних втрат. Постає питання про необхідність набуття системою забезпечення соціальної безпеки нових характеристик, що надало би змоги самостійно протистояти загрозам і небезпекам будь-якого характеру й походження.

Важливим напрямом модернізації системи соціальної безпеки є розвиток культури безпеки, посилення суспільної консолідації, утвердження принципів соціальної відповідальності, солідарності та взаємодопомоги. Це потребує формування нової парадигми публічного управління, у межах якої безпека розглядається як інтегральна характеристика сталого розвитку держави та суспільства.

Важливим вбачається і осмислення ролі держави в системі суспільних відносин, способів реалізації владних повноважень, захисту соціальних та національних інтересів.

Загалом можна стверджувати, що системи забезпечення соціальної безпеки і національної стійкості є сумісними, вони можуть взаємодіяти і доповнювати одна одну. При цьому з'являється синергетичний ефект, тобто система забезпечення соціальної безпеки набуває нових властивостей, що дає змогу ефективніше протидіяти сучасним загрозам і небезпекам.

У процесі європейської інтеграції України особливої актуальності набуває необхідність гармонізації національної системи соціальної безпеки з європейськими підходами до забезпечення соціальної стійкості, безпеки праці, соціального захисту, міграційної політики та підтримки вразливих категорій населення. Це вимагає удосконалення механізмів публічного управління, розвитку цифрових інструментів врядування, підвищення інституційної спроможності органів влади та впровадження сучасних моделей кризового менеджменту.

В сучасних умовах цифрової трансформації особливого значення набуває впровадження ухвалення рішень на основі даних у систему публічного управління соціальною безпекою. Використання аналітичних платформ, цифрового моніторингу соціальних ризиків, інструментів прогнозування кризових явищ та автоматизованого ухвалення управлінських рішень сприяє підвищенню ефективності державної політики у сфері соціальної безпеки. Це

дозволяє забезпечити своєчасне реагування на дестабілізаційні процеси, підвищити якість управлінських рішень та зміцнити інституційну стійкість держави.

Людиноцентрична парадигма публічного управління має стати визначальною передумовою формування ефективної системи соціальної безпеки. За таких умов пріоритетного значення набуває орієнтація державної політики на потреби людини, забезпечення соціальної справедливості, підтримку вразливих категорій населення та зміцнення соціального та людського капіталу суспільства. У контексті європейської інтеграції це передбачає гармонізацію національних механізмів соціального захисту з європейськими принципами соціальної згуртованості, інклюзивності та сталого розвитку.

Ключове у сучасних підходах до забезпечення соціальної безпеки полягає у переході від традиційної компенсаційно-захисної моделі до моделі адаптивної соціальної стійкості, у межах якої система публічного управління виконує не лише функцію реагування на соціальні ризики, а й функцію їх раннього прогнозування, попередження та мінімізації наслідків. За таких умов соціальна безпека набуває ознак динамічної системи стратегічного управління суспільною стійкістю, орієнтованої на збереження функціональності держави та підтримання суспільної рівноваги в умовах довготривалих кризових трансформацій.

Таким чином, трансформація сучасного безпекового середовища актуалізує необхідність переосмислення концептуальних засад публічного управління соціальною безпекою. Сучасні безпекові виклики формують передумови для глибокої трансформації системи публічного управління соціальною безпекою. Перехід до адаптивної, стійкої та людиноцентричної моделі врядування є необхідною умовою забезпечення національної стійкості, збереження соціальної стабільності та ефективного функціонування держави в умовах довготривалих кризових трансформацій. В умовах воєнного стану, глобальної нестабільності та зростання комплексних соціальних ризиків система соціальної безпеки повинна функціонувати як адаптивний механізм забезпечення національної стійкості. Її ефективність визначатиметься здатністю держави забезпечувати стратегічне прогнозування загроз, швидку інституційну адаптацію, міжсекторальну координацію та впровадження інноваційних управлінських інструментів. Перехід до людиноцентричної, цифрової та превентивно орієнтованої моделі публічного управління створює підґрунтя для формування стійкої системи соціальної безпеки, здатної забезпечити стабільність держави та суспільства в умовах довготривалих кризових трансформацій.

Список використаних джерел

1. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.

УДК 35:355.01

Маринькевич О. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

Науковий керівник: **Семенець-Орлова І. А.**
д-р наук з держ. упр.,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Стратегічні пріоритети публічного управління у поствоєнному відновленні України. Публічне управління та адміністрування має вирішальне значення для сучасного суспільства, воно впливає на ефективність та стабільність керування державою. Публічне управління в Україні стикається з викликами війни, цифровізації та євроінтеграції. Основні завдання включають адаптацію до кризових умов, реформування до системи держуправління, боротьбу з корупцією та забезпечення прозорості. Перспективи пов'язані з диджиталізацією, впровадженням європейських стандартів, зміцненням місцевого самоврядування та підвищенням ефективності взаємодії влади з громадянами. Розуміння сучасних публічних управлінських практик неможливе без врахування історичного контексту. Процес розвитку адміністративних систем свідчить про постійні зміни та адаптації до нових викликів. Від античних держав до сучасного глобального управління, кожен етап був супроводжений впливовими та інноваційними змінами що, визначили подальший розвиток. Аналіз парадигми та течій у галузі публічного адміністрування приводить до виявлення різноманітних підходів до управління. Від класичних бюрократичних моделей до новітніх концепцій ефективного управління, кожна парадигма вносить свій внесок у розуміння оптимальних методів управління. Сучасний світ стикається з унікальними викликами, такими як глобалізація, технологічні інновації та зміна клімату. Ці виклики вимагають не лише адаптації традиційних методів управління, але й розвитку стратегій та інструментів для досягнення сталого розвитку та забезпечення гармонії в суспільстві.

Застосування емпіричних даних та методів дослідження служить для перевірки теоретичних гіпотез та визначення їхнього практичного застосування. Аналіз конкретних ситуацій дозволяє отримати конкретні рекомендації для практичного впровадження.

У зв'язку із зростанням глобальних викликів, таких як бідність, зміни клімату та міграція, публічне управління все більше спрямоване на співпрацю між країнами та регіонами, Міжнародні організації та форуми створюють можливості для обміну найкращими практиками та спільного вирішення складних проблем. Впровадження складних цифрових у технологій у державне управління та послуги відкриває нові можливості для підвищення ефективності та доступності. Застосування штучного інтелекту, аналізу даних та електронного управління змінюють спосіб, яким уряди взаємодіють з громадянами та вирішують їхні потреби. В сучасному світі, де громадяни мають все більше можливостей впливати на прийняття рішень, питання легітимності та довіри до урядових інституцій стають критичними. Принципи прозорості, участі громадськості та відкритості влади стають ключовими в ефективному публічному адмініструванні. Публічне управління та адміністрування є динамічною галуззю, що постійно змінюється та адаптується до нових реалій сучасного світу. В сучасному світі публічне адміністрування не може ігнорувати проблеми інклюзивності та рівності. Забезпечення доступності та рівних можливостей для всіх громадян, незалежно від їхнього статусу, етнічної приналежності, ідентичності чи фізичних можливостей, є ключовим

завданням сучасного урядування. Публічне управління та адміністрування повинне сприяти збереженню природних ресурсів та захисту довкілля. Врахування принципів сталого розвитку та екологічної свідомості у процесі ухвалення рішень є важливою складовою сучасного управління. У сучасному світі, де зміни відбуваються з великою швидкістю, публічне управління та адміністрування повинне бути гнучким та інноваційним. Сприяння творчості та ініціативності серед урядовців та громадян може стати ключовим чинником успішного вирішення складних проблем. Публічне управління та адміністрування є ключовим аспектом сучасного управління, який визначає ефективність та стійкість державного управління.

Функціонування державного апарату в умовах повномасштабної та гібридної війни створює постійний тиск на управлінські процеси. Це включає: релокацію підприємств та установ, забезпечення безперервності послуг, підтримку ВПО, інтеграцію безпекового компоненту в усі рівні управління.

Україна одночасно має воювати, реформуватись і інтегруватись в ЄС. Це означає, що майбутня модель публічного управління буде цифровою, децентралізованою, але водночас більш безпековою орієнтованою і централізованою в критичних сферах.

Публічне управління в Україні функціонує в умовах багатомірної кризи, спричиненої повномасштабною війною, що вимагає поєднання безпекових, соціальних і економічних функцій держави.

Війна виступає каталізатором трансформацій, зокрема прискорює цифровізацію, змінює підходи до управління та підвищує роль кризового менеджменту.

Цифрова трансформація публічного сектору супроводжується новими викликами, передусім у сфері кібербезпеки, захисту даних і забезпечення стабільності цифрової інфраструктури.

Євроінтеграційний курс України визначає необхідність гармонізації законодавства, впровадження стандартів належного врядування та підвищення якості державних інституцій.

Інституційна спроможність органів влади залишається критичним фактором ефективності реформ, що актуалізує потребу у професіоналізації державної служби та розвитку управлінських компетенцій.

Децентралізація створює передумови для підвищення ефективності управління на місцевому рівні, водночас потребує узгодження з викликами воєнного часу.

Прозорість і відкритість публічного управління виступають ключовими умовами підвищення довіри громадян і забезпечення демократичного розвитку.

Перспективи розвитку пов'язані з розбудовою цифрової держави, впровадження електронної демократії та використання даних у процесі ухвалення управлінських рішень.

Формування адаптивної системи публічного управління є стратегічним напрямом, що передбачає здатність держави ефективно реагувати на кризові ситуації та швидко відновлюватися.

Подальша трансформація публічного управління в Україні відбувається в умовах одночасного впливу воєнних викликів, євроінтеграційних процесів і внутрішніх реформ.

Політична реальність, яка складається довкола України і в середині держави диктує чіткі напрямки та орієнтири подальшого політико-правового розвитку, які водночас за своїм змістом є складовими частинами консерватизму як ідеології українського державотворення.

Список використаних джерел

1. Козак Н. А. Український консерватизм: Історія і сучасність: автореф. дис. ...політ.наук: 23.00.01. Львів, 2001. 16 с.
2. Реформа публічної адміністрації в Україні : проекти концепції та законів/ Центр політико правових реформ; упоряд. І Коліушко, В. Тимошук. Київ: Фокус-Ю, 2006.192 с.
3. Розпутенко І. В. Третє тисячоліття -Україна і неоколоніалізм: наук. вид. Київ: К.І.С., 2014. 356 с.

4. Карлова В. В. Державотворчий потенціал національної свідомості: монографія. Київ: НАДУ, 2012. 395 с.
5. Ситник П. К. Ідеологічні засади розвитку українського суспільства. Концептуальні засади реформування політичної системи в Україні. *Стан і перспективи розвитку політичних наук: матеріали «круглого столу»*, 13 квітня 2001 р. Київ: УАДУ. С. 13–16.
6. Липинський В. К. Листи до братів хліборобів: Про ідею і організацію українського монархізму. Видання друге. Нью-Йорк, 1954. 470 с.

УДК 352:811.111:327.39(477:4)

Матюха В. А.,
викладач англійської мови,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

РОЛЬ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ У ВИСВІТЛЕННІ ІСТОРИЧНОГО ДОСВІДУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

У сучасних умовах євроінтеграційних процесів особливого значення набуває міжнародна комунікація у сфері публічного управління та місцевого самоврядування. Україна активно розвиває співпрацю з європейськими інституціями, міжнародними організаціями та зарубіжними партнерами, що потребує ефективного представлення національного досвіду на міжнародному рівні. У цьому контексті англійська мова виступає важливим інструментом міжкультурної взаємодії, професійної комунікації та поширення інформації про історичний і сучасний розвиток місцевого самоврядування України.

Історичний досвід українського місцевого самоврядування, зокрема традиції громадського управління, децентралізаційні процеси та розвиток територіальних громад, становить значний інтерес у контексті європейської інтеграції України. Водночас саме англійська мова забезпечує можливість представлення українських управлінських практик у міжнародному науковому, освітньому та професійному середовищі, сприяє розвитку партнерських відносин між громадами та формуванню позитивного іміджу України у світі.

Тому дослідження ролі англійської мови у висвітленні історичного досвіду місцевого самоврядування України є актуальним напрямом наукового аналізу в умовах сучасних євроінтеграційних трансформацій.

Історичний розвиток місцевого самоврядування в Україні має глибокі суспільно-політичні традиції та є важливою складовою становлення демократичної системи управління. Формування інститутів місцевого самоврядування відбувалося під впливом історичних, соціальних та правових чинників, а сучасний етап розвитку пов'язаний із процесами децентралізації та адаптації до європейських стандартів управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження принципів відкритості, прозорості та партнерської взаємодії між органами влади й територіальними громадами.

У сучасних умовах європейської інтеграції України зростає міжнародний інтерес до практичного досвіду функціонування українського місцевого самоврядування, особливо в умовах суспільних трансформацій та воєнних викликів. Досвід діяльності територіальних громад, реалізації реформи децентралізації та розвитку локального управління дедалі частіше стає предметом міжнародного професійного й наукового обговорення. Як зазначають Марчук

В. В. та Мельничук В. І., інтеграція європейського досвіду сприяє вдосконаленню системи місцевого самоврядування України та розвитку демократичних механізмів управління [1].

Правові засади діяльності місцевого самоврядування визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», відповідно до якого територіальні громади мають право самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України [3]. Це створює основу для розвитку міжнародного співробітництва громад, реалізації спільних проєктів та активної участі України у європейському управлінському просторі.

Важливим чинником ефективного представлення історичного та сучасного досвіду місцевого самоврядування України на міжнародному рівні є володіння англійською мовою як мовою міжнародної комунікації. Саме англійська мова забезпечує можливість участі представників органів місцевого самоврядування, науковців, викладачів та громадських діячів у міжнародних конференціях, грантових програмах, професійних обмінах і міжмуніципальному партнерстві.

У контексті євроінтеграційних процесів англійська мова набуває не лише освітнього, а й стратегічного значення для розвитку публічного управління. Використання англійської мови сприяє поширенню інформації про українські практики місцевого самоврядування у міжнародному академічному та професійному середовищі, забезпечує доступ до європейських програм співпраці та підсилює міжнародну комунікацію територіальних громад.

Особливого значення це питання набуло після ухвалення Закону України «Про застосування англійської мови в Україні», який визначає англійську мову однією з ключових мов міжнародного спілкування в Україні [2]. Законодавче закріплення ролі англійської мови відображає стратегічний курс держави на посилення міжнародної співпраці та інтеграцію України до європейського простору.

Отже, процеси європейської інтеграції України посилюють значення міжнародної комунікації у сфері місцевого самоврядування. У цьому контексті англійська мова стає важливим засобом представлення історичного досвіду українських громад, розвитку міжмуніципального партнерства та інтеграції українського управлінського досвіду до європейського простору. Це сприяє не лише розширенню міжнародної співпраці, а й формуванню позитивного сприйняття України у світовому середовищі.

Список використаних джерел

1. Марчук В. В., Мельничук В. І. Стан інтеграції європейського досвіду у функціонування системи місцевого самоврядування України. *Регіональні студії*. 2022. № 31. С. 34–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.31.6>.
2. Про застосування англійської мови в Україні : Закон України від 04.06.2024 № 3760-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text>.
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>.

УДК 338.43:351:631.1

Селютін С. Т.,
канд. екон. наук, докторант,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Аграрний сектор України є стратегічно важливою складовою національної економіки, продовольчої безпеки та експортного потенціалу держави. Водночас сучасні умови його функціонування характеризуються високим рівнем нестабільності, що зумовлено воєнними ризиками, руйнуванням інфраструктури, мінуванням земель, логістичними обмеженнями, кліматичними змінами, дефіцитом трудових ресурсів, коливаннями світових цін на аграрну продукцію та необхідністю адаптації до стандартів Європейського Союзу. За таких умов традиційні підходи до формування аграрної політики виявляються недостатніми, оскільки вони не завжди забезпечують швидке реагування на динамічні загрози та потреби агровиробників.

Адаптивну модель аграрної політики доцільно розглядати як систему державних рішень, інструментів і механізмів, здатних гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечувати стійкість аграрного виробництва, підтримувати продовольчу безпеку, сприяти розвитку сільських територій і підвищувати конкурентоспроможність української аграрної продукції. Її сутність полягає не лише в реагуванні на кризові явища, а й у здатності передбачати ризики, формувати резерви, модернізувати управління та забезпечувати довгострокову стійкість аграрної системи.

Актуальність формування такої моделі підтверджується положеннями Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, схваленої Кабінетом Міністрів України у 2024 році. Документ визначає стратегічні орієнтири розвитку аграрного сектору та сільських територій, а також передбачає операційний план заходів на 2025–2027 роки [1]. Це свідчить про необхідність переходу від ситуативного управління до стратегічно обґрунтованої, системної та адаптивної аграрної політики.

Одним із ключових чинників, що зумовлює потребу в адаптивній аграрній політиці, є вплив війни на сільське господарство. За даними ФАО, у 2024 році значна частина аграрних підприємств України змінювала свої операційні рішення через війну, а в прифронтових регіонах агровиробники особливо гостро відчували зниження врожайності, втрату доступу до ресурсів і зростання виробничих ризиків [2]. Це актуалізує необхідність державної підтримки не лише великих агрохолдингів, а й малих та середніх виробників, фермерських господарств і сільських домогосподарств.

Важливою складовою адаптивної моделі аграрної політики має стати ризик-орієнтоване управління. Йдеться про постійний моніторинг загроз для аграрного сектору, прогнозування наслідків воєнних, кліматичних, фінансових, логістичних і ринкових ризиків, а також розроблення механізмів швидкого реагування. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати втрати, а й забезпечити безперервність аграрного виробництва в умовах нестабільності.

Другою важливою складовою є продовольча безпека. Аграрна політика має бути спрямована на забезпечення внутрішніх потреб населення у якісних і доступних продуктах харчування, підтримку стабільного виробництва основних видів сільськогосподарської продукції, розвиток переробки та зменшення залежності від зовнішніх чинників. У цьому контексті важливо поєднувати експортну орієнтацію аграрного сектору з гарантуванням продовольчої стійкості держави.

Третьою складовою адаптивної аграрної політики є підтримка сільських територій. Сільське господарство не може розвиватися ізольовано від соціально-економічного стану села. Тому державна політика має охоплювати розвиток інфраструктури, зайнятості, соціальних послуг, освіти, медицини, цифрового доступу та підприємництва в сільській місцевості. Без цього аграрна політика ризикує залишитися вузько виробничою, тоді як сучасний підхід потребує інтеграції економічного, соціального й територіального розвитку.

Четвертим напрямом є цифровізація аграрного сектору. Використання цифрових технологій, геоінформаційних систем, супутникового моніторингу, електронних реєстрів, платформ підтримки агровиробників, точного землеробства та аналітики даних дозволяє підвищити прозорість, ефективність і керованість аграрної політики. Цифрові інструменти можуть забезпечити більш адресну державну підтримку, кращий контроль використання земель, моніторинг посівів, оцінку збитків і прогнозування врожайності.

П'ятою складовою є євроінтеграційна адаптація. Українська аграрна політика має поступово узгоджуватися з підходами Європейського Союзу щодо якості та безпечності харчових продуктів, екологічних стандартів, сталого землекористування, розвитку сільських територій, підтримки фермерства та кліматично орієнтованого сільського господарства. Це потребує не механічного копіювання європейських моделей, а їх адаптації до українських реалій, зокрема умов війни, післявоєнного відновлення та структурних особливостей аграрного сектору.

Особливе значення має фінансова підтримка аграріїв. Адаптивна модель аграрної політики повинна передбачати гнучкі інструменти кредитування, страхування воєнних і кліматичних ризиків, грантову підтримку, компенсаційні механізми, підтримку релокованих підприємств, стимулювання інвестицій у переробку та розвиток кооперації. Важливо, щоб державна підтримка була прозорою, адресною та орієнтованою на реальні потреби виробників.

Окремим напрямом є екологізація аграрної політики. Сучасне сільське господарство має розвиватися з урахуванням принципів сталого землекористування, відновлення деградованих земель, збереження ґрунтів, раціонального використання водних ресурсів, скорочення негативного впливу на довкілля та адаптації до кліматичних змін. У цьому контексті адаптивна аграрна політика має поєднувати економічну ефективність із екологічною відповідальністю.

Практичне значення формування адаптивної моделі аграрної політики полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити стійкість аграрного сектору до криз, підвищити ефективність державної підтримки, зміцнити продовольчу безпеку, розвивати сільські території та посилити конкурентоспроможність України на світових аграрних ринках. Така модель має бути орієнтована не лише на подолання поточних проблем, а й на створення умов для довгострокового розвитку аграрної економіки.

Отже, формування адаптивної моделі аграрної політики України в умовах сучасних викликів є необхідною умовою забезпечення продовольчої, економічної та соціальної стійкості держави. Її ключовими елементами мають стати стратегічне планування, ризик-орієнтоване управління, підтримка агровиробників, розвиток сільських територій, цифровізація, екологізація, євроінтеграційна адаптація та ефективне використання фінансових ресурсів. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні практичних механізмів оцінювання ефективності адаптивної аграрної політики та визначенні індикаторів стійкості аграрного сектору України в умовах війни й післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.05.2026).

2. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings of a nationwide survey, October–November 2024 / Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome: FAO, 2025. URL: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cd6216en> (дата звернення: 10.05.2026).

УДК 338.2:351.863:330.131.7

Сокирко С. В.,
канд. наук з держ. упр., докторант,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ

Економічна безпека держави є однією з базових складових національної безпеки, оскільки визначає здатність країни забезпечувати стабільне функціонування економіки, захищати національні економічні інтереси, підтримувати фінансову стійкість, виробничий потенціал, соціальну стабільність і спроможність до розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз. Для України ця проблема набула особливої актуальності в умовах повномасштабної війни, глобальної економічної нестабільності, енергетичних ризиків, порушення логістичних ланцюгів, демографічних втрат, міграції населення та необхідності масштабного післявоєнного відновлення.

У Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року визначено, що державна політика у цій сфері має бути спрямована на забезпечення стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів, збереження економічної потужності держави, економічної незалежності та захисту національних економічних інтересів [1]. Стратегія охоплює загрози у сферах фінансової, виробничої, зовнішньоекономічної, інвестиційно-інноваційної та макроекономічної безпеки.

Сучасні глобальні загрози економічній безпеці України мають багатовимірний характер. До них належать воєнна агресія, руйнування виробничої та енергетичної інфраструктури, нестабільність світових ринків, інфляційні процеси, залежність від зовнішнього фінансування, зниження інвестиційної активності, кіберзагрози, міграційні втрати трудового потенціалу, енергетична вразливість, порушення міжнародної торгівлі та загострення конкуренції за ресурси. У таких умовах економічна безпека має розглядатися не лише як захист від ризиків, а як здатність економічної системи до адаптації, відновлення й подальшого розвитку.

Важливим напрямом забезпечення економічної безпеки є підтримання макрофінансової стабільності. В умовах війни держава потребує збалансованого управління бюджетними видатками, стабільності банківської системи, контрольованої інфляції, прогнозованої валютної політики та ефективного використання міжнародної допомоги. Фінансова стійкість є основою для виконання соціальних зобов'язань, підтримки обороноздатності, відновлення інфраструктури та стимулювання економічної активності.

Особливого значення набуває виробнича безпека. Україна має забезпечувати збереження й відновлення промислового, аграрного, енергетичного, транспортного та інноваційного потенціалу. Руйнування підприємств, релокація бізнесу, дефіцит робочої сили та порушення логістики створюють значні ризики для економіки. Тому державна політика має бути спрямована на підтримку критично важливих галузей, розвиток внутрішнього виробництва, стимулювання малого й середнього бізнесу, підтримку експорту та створення умов для повернення підприємницької активності в постраждалі регіони.

Важливою складовою економічної безпеки є енергетична стійкість. Енергетичні атаки та залежність від зовнішніх енергетичних чинників засвідчили необхідність модернізації енергосистеми, розвитку розподіленої генерації, підвищення енергоефективності, диверсифікації джерел енергії та інтеграції України до європейського енергетичного простору. Енергетична безпека безпосередньо впливає на роботу підприємств, соціальну стабільність, функціонування критичної інфраструктури та якість життя населення.

Окремим пріоритетом є інвестиційно-інноваційна безпека. В умовах глобальної конкуренції економічна стійкість держави залежить від її здатності залучати інвестиції, розвивати інновації, підтримувати технологічне оновлення підприємств і формувати конкурентоспроможні галузі. Для України особливо важливими є розвиток оборонно-промислового комплексу, цифрової економіки, агропереробки, енергетичних технологій, логістики, машинобудування та секторів із високою доданою вартістю.

Забезпечення економічної безпеки також потребує ефективної зовнішньоекономічної політики. Україна має диверсифікувати ринки збуту, розширювати експортний потенціал, поглиблювати економічну інтеграцію з Європейським Союзом, залучати міжнародні фінансові ресурси та водночас зменшувати критичну залежність від окремих ринків, товарів чи логістичних маршрутів. У цьому контексті важливе значення має реалізація Плану для Ukraine Facility, який передбачає фінансову підтримку України від ЄС у 2024–2027 роках у розмірі 50 млрд євро, спрямовану на фінансування державного бюджету, стимулювання інвестицій і технічну підтримку реформ [2].

Суттєвим напрямом є кадрова й демографічна безпека. Війна, міграція, мобілізаційні процеси та скорочення трудового потенціалу створюють довгострокові ризики для економічного розвитку. Тому державна політика має передбачати підтримку зайнятості, професійну перепідготовку, повернення громадян з-за кордону, інтеграцію ветеранів у ринок праці, розвиток людського капіталу, підтримку молоді та створення умов для продуктивної зайнятості в громадах.

В умовах цифровізації важливою складовою економічної безпеки стає кіберстійкість. Залежність економіки від цифрових платформ, електронних реєстрів, банківських систем, логістичних сервісів та державних інформаційних ресурсів підвищує вразливість до кібератак. Отже, забезпечення економічної безпеки має включати захист критичної цифрової інфраструктури, розвиток кібергієни бізнесу, безперервність функціонування державних сервісів і захист даних.

Практичне значення забезпечення економічної безпеки України полягає в тому, що вона створює передумови для стійкості держави в умовах війни, ефективного післявоєнного відновлення, збереження соціальної стабільності, повернення інвестицій, розвитку підприємництва та інтеграції України до європейського економічного простору. Економічна безпека має бути не лише реакцією на загрози, а системною політикою довгострокового розвитку.

Отже, забезпечення економічної безпеки України в умовах сучасних глобальних загроз потребує комплексного підходу, що поєднує макрофінансову стабільність, виробничу стійкість, енергетичну незалежність, інвестиційно-інноваційний розвиток, зовнішньоекономічну диверсифікацію, кадрову політику, цифрову безпеку та ефективне публічне управління. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні механізмів оцінювання рівня економічної безпеки України в умовах війни та післявоєнного відновлення, а також у формуванні моделей економічної стійкості держави до глобальних криз.

Список використаних джерел

1. 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 серпня 2021 р. № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (дата звернення: 10.05.2026).

2. План для Ukraine Facility 2024–2027. Київ : Міністерство економіки України, 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (дата звернення: 10.05.2026).

УДК 347.952:004.9

Сокол М. Ю.,
канд. наук з держ. упр., старший викладач,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Інтеграція інформаційно-цифрових технологій у механізми реалізації державної політики в межах виконавчого провадження становить одну з домінуючих тенденцій еволюції правової системи України на сучасному етапі. У парадигмі загальнодержавної цифрової трансформації, детермінованої потребою в інтенсифікації публічного управління, диджиталізація процедур примусового виконання розглядається як фундаментальна передумова для гарантування преюдиціальності, своєчасності та повноти втілення судових актів у життя.

В умовах розбудови сучасної правової державності результативність виконання судових рішень виступає не лише гарантом дотримання принципу верховенства права, а й ключовим індикатором спроможності держави забезпечувати функціональну дієвість власних інституцій. Дефіцит ефективності у цій сфері, зокрема, низький рівень фактичного виконання, пролонгація процесуальних строків, корупційні детермінанти та недостатній рівень інституційної стабільності органів державної виконавчої служби, призводить до суттєвої девальвації авторитету правосуддя.

З огляду на це, впровадження високотехнологічних цифрових рішень постає стратегічним вектором модернізації виконавчого провадження та реалізації державної правової політики. Застосування цифрових інструментів дозволяє: нівелювати структурні дефекти існуючої системи; автоматизувати алгоритмічні (рутинні) процеси; мінімізувати ризики суб'єктивного чинника («людського фактора»); наростити рівень прозорості та забезпечити інклюзивність інформації для учасників провадження; оптимізувати використання наявних ресурсів та знизити корупційні ризики; сформувати дієву модель публічно-правової відповідальності виконавців.

Сучасний стан цифрової трансформації системи примусового виконання судових рішень в Україні детермінований активізацією нормативно-проектної діяльності. Релевантним відображенням зазначеної тенденції став проєкт Закону України № 9363 від 07 червня 2023 року «Про внесення змін до деяких законів України щодо цифровізації виконавчого провадження» [1], схвалений Верховною Радою України у першому читанні 20 листопада 2024 року. Дана законодавча ініціатива спрямована на комплексну модифікацію регулятивного середовища з метою імплементації інноваційних цифрових алгоритмів у виконавчу процедуру.

Узагальнення ключових положень законопроекту дозволяє виокремити такі стратегічні напрями вдосконалення механізму примусового виконання:

1. Автоматизація процедур виключення відомостей та скасування обтяжень. Передбачено впровадження алгоритму автоматичної деактуалізації записів у Єдиному реєстрі боржників (ЄРБ) та зняття арештів із фінансових активів боржника за умови верифікації

повного погашення суми заборгованості, включаючи витрати виконавчого провадження, виконавчий збір (основну винагороду приватного виконавця) та застосовані штрафні санкції.

2. Функціональна модернізація Автоматизованої системи виконавчого провадження (АСВП). Пропонується розширення архітектури Системи через її глибоку інтеграцію з державними інституціями, банківським сектором, небанківськими надавачами платіжних послуг та емітентами електронних грошей. Ключовим аспектом є переведення в автоматичний режим процесів обчислення винагороди виконавців та оптимізація операційної діяльності суб'єктів виконання.

3. Міжсистемна інформаційна взаємодія у превенції правопорушень. Запроваджується протокол автоматизованого обміну даними між ЄРБ та іншими державними інформаційними ресурсами. Метою даної взаємодії є запобігання несанкціонованим операціям з активами боржника шляхом використання виключно цифрових каналів комунікації.

4. Діджиталізація сервісних функцій системи. Обґрунтовано впровадження механізму автоматичної генерації довідок щодо наявності/відсутності особи у ЄРБ. Документ, сформований Системою, засвідчуватиметься кваліфікованим електронним підписом (КЕП), що мінімізує адміністративний бар'єр та часові витрати.

5. Удосконалення механізму звернення стягнення на ліквідні активи. Законопроект передбачає обов'язкове під'єднання банківських та небанківських фінансових установ до цифрової інфраструктури АСВП. Це дозволяє реалізувати модель автоматизованого арешту коштів на платіжних рахунках через пряму інформаційну взаємодію між виконавцем та фінансовою установою.

6. Консолідація інформаційних масивів виконавчого провадження. Передбачено можливість поновлення провадження у межах існуючого кейсу при повторному пред'явленні виконавчого документа. Даний підхід забезпечує принцип неперервності та цілісності інформації, запобігаючи дублюванню записів і підвищуючи аналітичну глибину моніторингу дій боржника.

7. Експансія об'єктів стягнення у цифровому середовищі. Встановлюється спеціальний порядок звернення стягнення на депозитні активи, а також запроваджується автоматизована взаємодія з системою депозитарного обліку цінних паперів. Це створює належне підґрунтя для оперативного контролю та звернення стягнення на корпоративні права та інші складні фінансові інструменти.

Таким чином, запропоновані законодавчі новели свідчать про перехід від фрагментарної автоматизації до створення комплексної цифрової екосистеми примусового виконання, що базується на принципах інтероперабельності, автоматизму та прозорості.

У зовнішньополітичному аспекті імплементація зазначених законодавчих новел позиціонується як вагомий етап модернізації правозастосовчої діяльності та інструмент зміцнення верховенства права, що має критичне значення для інтеграції України до європейського правового простору.

Детермінанти необхідності цифровізації у структурі реформи примусового виконання:

1. Інтенсифікація та оптимізація строків виконання рішень як пріоритетний вектор цифровізації. Однією з найбільш деструктивних проблем сучасної правозастосовчої практики в Україні залишається критично низький рівень реального виконання судових вердиктів. Згідно з емпіричними даними, частка фактично виконаних рішень національних судів становить лише близько 30 %. Системними чинниками такої неефективності виступають надмірна бюрократизація процесів, громіздкість процедурних алгоритмів та низький рівень оперативної взаємодії між суб'єктами виконавчого процесу. У зазначених умовах діджиталізація системи примусового виконання набуває статусу вирішального інструменту подолання інституційної кризи у сфері правосуддя.

2. Мінімізація корупційних ризиків як домінуючий аспект цифровізації системи примусового виконання. Однією з найбільш релевантних проблем, що тривалий час детермінує низьку ефективність виконавчого провадження в Україні, є високий рівень корупційної вразливості. Екзистенція широких дискреційних повноважень виконавців, дефіцит дієвих механізмів моніторингу їхньої діяльності, низька транспарентність процедур

та недостатня інституційна підзвітність створили сприятливе підґрунтя для корупційних зловживань. Зазначене питання набуває особливої гостроти в умовах системної недовіри суспільства до інститутів правосуддя та органів примусового виконання зокрема.

3. Оптимізація інтерсуб'єктної взаємодії як стратегічний вектор цифровізації виконавчого провадження. Функціонування результативної архітектури примусового виконання детерміноване необхідністю налагодження чіткої, когерентної та безперервної комунікації між усіма релевантними акторами: державними та приватними виконавцями, органами судової влади, банківськими установами, держателями реєстрів, нотаріатом, фіскальними та правоохоронними органами, структурами місцевого самоврядування, а також безпосередніми сторонами – стягувачем і боржником. Водночас у вітчизняній правозастосовчій практиці зазначена взаємодія суттєво деформується внаслідок диспаритетності інформаційних ресурсів, відсутності уніфікованих стандартів дата-обміну та надмірної інерційності бюрократичних комунікацій.

У даному контексті цифрова трансформація виконавчого провадження виступає системною інновацією, що забезпечує реконфігурацію міжсуб'єктної взаємодії шляхом переходу від аналогової (паперово-центрованої) моделі до інтегрованої цифрової парадигми, заснованої на принципах оперативності та стандартизації.

4. Інформаційна доступність та верифікація процесуальних дій як преюдиція результативної цифровізації виконавчого провадження.

У парадигмі реформування інституту примусового виконання судових рішень в Україні пріоритетного значення набуває забезпечення принципів транспарентності, відкритості та детермінованої підзвітності виконавчих процедур. Фундаментальною засадою сучасного публічного врядування виступає гарантування права громадян на доступ до верифікованої інформації про діяльність органів публічної влади (зокрема органів державної виконавчої служби), а також створення правових умов для реалізації дієвого контролю за функціонуванням уповноважених осіб. Зазначений принцип екстраполюється на умови цифрової трансформації виконавчого провадження, яка має на меті не лише технологічну модернізацію системи, а й реконфігурацію концептуальної моделі комунікативної взаємодії між державою та суб'єктами процесу.

Інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ) у сферу виконавчого провадження виступає інноваційним інструментарієм реалізації державної політики цифрової трансформації, що забезпечує перехід до інтелектуального управління правозастосовчими процесами за такими напрямками:

1. Автоматизований контент-аналіз виконавчої документації. Застосування алгоритмів ШІ для оптичного розпізнавання та структурування даних із судових рішень мінімізує операційне навантаження на персонал та унеможливує виникнення верифікаційних помилок, прискорюючи стадію відкриття провадження.

2. Прогностичне моделювання процесуальних строків та результативності. Використання моделей машинного навчання дозволяє здійснювати детермінований прогноз ймовірності фактичного виконання рішень та часових витрат на основі ретроспективного аналізу аналогічних справ і контекстуальних чинників.

3. Оптимізація дистрибуції навантаження. Інтелектуальний розподіл справ між суб'єктами виконання (державними та приватними виконавцями) дозволяє збалансувати систему з урахуванням складності кейсів, територіального аспекту та індивідуальних показників ефективності.

4. Інтелектуальний моніторинг аномалій та антикорупційний комплаєнс. Алгоритми виявлення девіацій дозволяють фіксувати ознаки шахрайства, упередженість у призначенні справ або нетипову процесуальну поведінку, що посилює транспарентність системи.

5. Цифрова інтеракція та правовий супровід. Впровадження когнітивних чат-ботів забезпечує безперервний доступ учасників провадження до консультативної інформації, підвищуючи рівень правової інклюзивності.

6. Аналітичне узагальнення правозастосовчої практики. ШІ забезпечує системну дедукцію типових помилок та тенденцій у сфері виконання, що створює підґрунтя для превентивного вдосконалення нормативно-правового регулювання.

7. Стратегічне моделювання виконавчих тактик. Можливість вибору оптимального алгоритму стягнення залежно від профілю боржника та структури його активів дозволяє підвищити питому вагу фактично виконаних рішень.

Отже, цифрова трансформація виконавчого провадження постає не як суто технологічна модернізація, а як фундаментальна структурна реформа, що реконцептуалізує роль держави у забезпеченні правосуддя. Вона детермінує перехід до нової культури публічного адміністрування, зміцнює інституційну спроможність системи та сприяє апроксимації національного права до стандартів Європейського Союзу.

Успішна реалізація цих ініціатив є передумовою зміцнення суспільної довіри до правової системи та розбудови правової державності. Комплексна диджиталізація має ґрунтуватися на системному переході до електронного формату здійснення виконавчих дій, що включає: модернізацію архітектури діловодства із відмовою від папероцентризму; впровадження механізмів автоматизованої фіксації процесуальних дій у межах АСВП; забезпечення верифікованого доступу сторін до матеріалів провадження через засоби е-ідентифікації.

Критично важливим аспектом є нормативне закріплення юридичної сили факту електронного ознайомлення з матеріалами справи, що дозволить забезпечити правову визначеність та нівелювати ризики процесуальних зловживань у частині формального оскарження дій виконавця.

Список використаних джерел

1. Проект Закону № 9363 про внесення змін до деяких законів України щодо цифровізації виконавчого провадження від 07.06.2023 року. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42073> (дата звернення: 02.05.2026).

УДК 334.012:004.9:351.82

Туз О. І.,
аспірант,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»,
м. Київ, Україна

ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ

У сучасних умовах цифрова трансформація підприємницького сектору є одним із визначальних чинників економічної конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості національної економіки. Для України ця проблема має особливе значення, оскільки підприємництво функціонує в умовах воєнних ризиків, нестабільності ринків, обмеженості фінансових ресурсів, порушення логістичних зв'язків, кадрових втрат і необхідності швидкої адаптації до нових цифрових форматів ведення бізнесу. За таких умов держава має не лише створювати нормативне поле для цифровізації, а й формувати цілісну систему інструментів підтримки, що сприятиме модернізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності, розвитку цифрових компетентностей і розширенню доступу підприємців до нових ринків.

Цифрова трансформація підприємницького сектору передбачає не лише використання окремих інформаційних технологій, а комплексну зміну організації бізнесу, системи управління, комунікації з клієнтами, фінансового обліку, маркетингу, логістики, продажів і прийняття управлінських рішень. На відміну від простої автоматизації, цифрова трансформація змінює саму бізнес-модель підприємства, посилює його адаптивність і здатність діяти в умовах невизначеності. Саме тому державна підтримка має бути спрямована не тільки на технічне оновлення, а й на створення сприятливої цифрової екосистеми для підприємництва.

Нормативно-стратегічним підґрунтям цифрової модернізації є Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, яка визначила ключові напрями цифровізації, зокрема розвиток цифрової інфраструктури, цифрових навичок, електронного врядування та цифрової економіки [1]. Попри те, що документ був розрахований на попередній період, його положення стали основою для формування подальшої державної політики цифрової трансформації.

Першим важливим інструментом державної підтримки є розвиток цифрової інфраструктури. Підприємницький сектор не може ефективно цифровізуватися без якісного доступу до швидкісного інтернету, хмарних сервісів, електронної ідентифікації, цифрових платформ, захищених каналів обміну даними та доступних електронних послуг. Особливо важливою цифрова інфраструктура є для малого й середнього бізнесу, який часто не має достатніх ресурсів для самостійного впровадження складних технологічних рішень.

Другим інструментом є цифровізація державних послуг для бізнесу. Електронна реєстрація підприємницької діяльності, онлайн-подання звітності, електронний документообіг, цифрові дозволи, електронні кабінети платників податків і доступ до державних сервісів зменшують адміністративне навантаження на бізнес. Це дає змогу підприємцям скорочувати часові та фінансові витрати, знижувати корупційні ризики, підвищувати прозорість взаємодії з державою та швидше реагувати на зміни ринкового середовища.

Третім інструментом є освітньо-консультаційна підтримка підприємців. Цифрова трансформація потребує не лише технологій, а й відповідних компетентностей. Підприємці мають володіти навичками використання CRM- і ERP-систем, електронної комерції, цифрового маркетингу, аналітики даних, кібербезпеки, онлайн-продажів і фінансових цифрових сервісів. У цьому контексті важливу роль виконує національний проєкт Дія.Бізнес, який позиціонується як платформа підтримки підприємців на різних етапах розвитку – від започаткування справи до масштабування й виходу на міжнародні ринки [2]. На сторінці проєкту Міністерства цифрової трансформації зазначено, що Дія.Бізнес підтримує підприємців, а також подає показники щодо відвідувачів порталу, грантів, експортних контрактів і центрів підтримки.

Четвертим інструментом державної підтримки є фінансово-грантове стимулювання цифрової модернізації. Для багатьох підприємств, особливо малих і середніх, головним бар'єром цифровізації є нестача коштів на програмне забезпечення, обладнання, навчання персоналу, кіберзахист, автоматизацію виробництва чи вихід на онлайн-ринки. Тому ефективна державна політика має передбачати гранти, пільгове кредитування, компенсації частини витрат на цифрові рішення, ваучери на цифровізацію, підтримку стартапів і програми співфінансування інноваційних проєктів.

П'ятим інструментом є підтримка інноваційного підприємництва та стартапів. Цифрова економіка розвивається не лише через модернізацію традиційного бізнесу, а й через появу нових технологічних компаній, платформ, сервісів і продуктів. Урядова стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року WINWIN визначає бачення України як інноваційної держави та окреслює напрями державної політики у сфері цифрового розвитку інновацій [3]. Офіційні повідомлення про WINWIN акцентують на розвитку інноваційної

екосистеми, відкритті нових ринків і пріоритетних напрямках, зокрема DefenseTech, MedTech, EdTech, Agritech, AI та інших технологічних секторах.

Шостим інструментом є розвиток цифрової зрілості малого та середнього підприємництва. Держава має стимулювати бізнес до оцінювання власного рівня цифровізації, визначення слабких місць, упровадження цифрових дорожніх карт і поетапної модернізації бізнес-процесів. Програми цифрової зрілості можуть включати діагностику, консультації, навчання, доступ до типових цифрових рішень, експертний супровід і методичні рекомендації для підприємців. Це особливо важливо для традиційних секторів економіки, які часто мають нижчий рівень цифрової готовності.

Сьомим інструментом є підтримка електронної комерції та цифрового експорту. Українські підприємці потребують інструментів для виходу на міжнародні онлайн-ринки, участі в маркетплейсах, використання цифрового маркетингу, електронних платежів, онлайн-логістики й міжнародної сертифікації. Державна підтримка в цьому напрямі має охоплювати консультації, навчальні програми, експортні офіси, цифрові платформи пошуку партнерів і просування українських товарів та послуг за кордоном.

Восьмим інструментом є кібербезпека підприємницького сектору. Цифровізація бізнесу підвищує залежність підприємств від інформаційних систем, електронних платежів, клієнтських баз даних, хмарних сервісів і онлайн-комунікації. Водночас зростає ризик кібератак, витоку даних, шахрайства та порушення безперервності бізнес-процесів. Тому державна підтримка має включати просвітницькі програми з кібергігієни, методичні рекомендації, інструменти захисту даних, підтримку безпечної цифрової інфраструктури й розвиток культури кіберстійкості серед підприємців.

Важливо підкреслити, що ефективність державної підтримки цифрової трансформації підприємницького сектору залежить від узгодженості різних інструментів. Окремі програми, електронні сервіси чи гранти не забезпечать системного результату, якщо вони не будуть інтегровані в цілісну політику цифрового розвитку бізнесу. Така політика має поєднувати нормативне регулювання, фінансове стимулювання, цифрову інфраструктуру, розвиток компетентностей, консультаційну підтримку, інноваційну екосистему та механізми оцінювання результативності.

Практичне значення державної підтримки цифрової трансформації підприємницького сектору полягає в тому, що вона сприяє підвищенню продуктивності бізнесу, скороченню витрат, розширенню ринків збуту, зростанню прозорості, підвищенню якості управлінських рішень і формуванню нових конкурентних переваг. Для України це також є чинником економічної стійкості, оскільки цифровізований бізнес має більше можливостей для дистанційної роботи, релокації, онлайн-продажів, експорту послуг і швидкої адаптації до кризових умов.

Отже, інструменти державної підтримки цифрової трансформації підприємницького сектору мають охоплювати розвиток цифрової інфраструктури, електронних державних послуг, освітньо-консультаційних програм, грантового фінансування, підтримки інновацій, цифрової зрілості МСП, електронної комерції, цифрового експорту та кібербезпеки. Їх комплексне застосування дозволяє створити сприятливе середовище для модернізації підприємництва, підвищення конкурентоспроможності економіки та інтеграції України у глобальний цифровий простір. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики оцінювання ефективності державних інструментів підтримки цифрової трансформації бізнесу та визначенні їх впливу на продуктивність, інноваційність і стійкість підприємницького сектору.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету

ЗВО «УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»
II Міжнародна науково-практична конференція
15 травня 2026

Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.05.2026).

2. Дія.Бізнес : національний проєкт з розвитку підприємництва. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/business/business> (дата звернення: 10.05.2026).

3. WINWIN. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://winwin.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2026).

СЕКЦІЯ 5. ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

УДК 336.7

Білоус В. Є.,
здобувачка вищої освіти,
Заклад вищої освіти «Дніпровський національний університет ім. О. Гончара»,
м. Дніпро, Україна

Науковий керівник: **Макаренко Ю. П.**
д-р екон. наук, професор
Заклад вищої освіти «Дніпровський національний університет ім. О. Гончара»,
м. Дніпро, Україна

ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ: МАЙБУТНЄ АБО ЗАГРОЗА ТРАДИЦІЙНІЙ БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ

Цифровізація фінансової системи є одним із ключових напрямів трансформації публічного управління у сучасному світі. В умовах стрімкого поширення безготівкових розрахунків та зростання попиту на швидкі й доступні платіжні інструменти центральні банки різних країн розпочали розробку власних цифрових валют. Концепція цифрової валюти центрального банку, відома під аббревіатурою CBDC (від англ. Central Bank Digital Currency), являє собою цифрову форму офіційної національної валюти, емітентом якої виступає безпосередньо центральний банк. На відміну від звичайних безготівкових коштів на банківських рахунках, які є зобов'язаннями комерційних банків перед клієнтами, CBDC є прямим зобов'язанням центрального банку. Питання про те, чи стане CBDC майбутнім грошового обігу або ж суттєвою загрозою для традиційної банківської системи, сьогодні є предметом широкої наукової та практичної дискусії.

Інтерес до цифрових валют центральних банків у світі є надзвичайно високим. Якщо у 2020 році лише близько 35 країн розглядали можливість запровадження CBDC, то вже у 2025 році їх кількість сягнула 137, що охоплює переважну більшість світових економік. Водночас рівень готовності країн суттєво відрізняється: одні вже перейшли до практичного тестування цифрових валют, тоді як інші лише формують підходи до їх можливого запровадження [1]. Найбільш показовим прикладом є Китай, цифровий юань якого наразі перебуває на стадії масштабного тестування, охоплюючи цілі провінції та інтегруючись у популярні платіжні додатки. Натомість США у 2025 році обрали більш стриманий підхід до впровадження CBDC, запровадивши на законодавчому рівні обмеження щодо їх розробки та можливого випуску без погодження з Конгресом. Така позиція зумовлена як політичними дискусіями, так і занепокоєнням щодо можливого впливу цифрового долара на банківську систему та фінансову стабільність. Це дає підстави стверджувати, що, попри значний інтерес до CBDC, їх реалізація залишається складним і поступовим процесом, а підходи різних країн до цього питання суттєво різняться.

Більшість країн, що розробляють CBDC, обирають так звану дворівневу модель розповсюдження. За такою моделлю центральний банк емітує цифрову валюту та забезпечує її інфраструктуру, тоді як комерційні банки і небанківські фінансові установи виступають посередниками між центральним банком і кінцевими користувачами, а саме відкривають е-гаманці, обслуговують транзакції та забезпечують клієнтам доступ до цифрових коштів. Таким

чином, комерційні банки не виключаються із системи грошового обігу, а продовжують відігравати роль платіжних посередників, хоча й у зміненому форматі. Важливо розуміти, що CBDC розглядається не як замітник готівкових чи безготівкових грошей, а як їхнє доповнення, що розширює наявний платіжний інструментарій

Серед основних переваг CBDC можна виділити кілька напрямів. По-перше, цифрова валюта може зробити платежі швидшими та дешевшими, особливо міжнародні. По-друге, за умови достатньої прозорості, вона може допомогти у боротьбі з тіньовою економікою та фінансовими правопорушеннями. По-третє, CBDC відкриває нові можливості для монетарної політики, зокрема через так звану програмованість коштів. Це означає, що в майбутньому можна буде встановлювати певні умови їх використання, наприклад, обмежувати витрати за визначеними напрямками. Такий підхід розглядається, зокрема, для здійснення цільових соціальних виплат, коли кошти мають використовуватися лише за призначенням.

Водночас запровадження CBDC пов'язане з низкою ризиків. Ключовим із них є потенційне послаблення ролі комерційних банків. Якщо громадяни надаватимуть перевагу зберіганню коштів у е-гаманцях, прив'язаних до центрального банку, це може призвести до скорочення депозитної бази комерційних банків та їхніх можливостей для кредитування економіки. Цей ризик є особливо відчутним у кризових ситуаціях, коли населення схильне шукати більш надійні форми зберігання заощаджень. Окрім того, суттєвою проблемою залишається захист персональних даних. Оскільки всі операції з CBDC фіксуються у централізованій системі, виникає ризик надмірного контролю держави над фінансовою поведінкою громадян, що потребує відповідних законодавчих гарантій. Окремої уваги потребують питання кібербезпеки та захисту даних. Функціонування цифрових валют у електронному середовищі створює додаткові ризики кібератак, що вимагає формування надійної технологічної інфраструктури. Водночас необхідно забезпечити баланс між прозорістю фінансових операцій і захистом приватності користувачів, що є важливим чинником довіри до нових фінансових інструментів.

Питання впровадження цифрової валюти центрального банку є актуальним і для України з огляду на високий рівень цифровізації фінансового сектору. Національний банк України розпочав дослідження е-гривні ще у 2016 році, а перше практичне тестування провів у 2018 році у внутрішньому середовищі. Правову основу для її можливого впровадження визначено у Законі України «Про платіжні послуги». На сьогодні НБУ продовжує дослідження та розглядає можливість проведення пілотного запуску за участю банків, фінансових установ і користувачів.

Е-гривня також планується за дворівневою моделлю: НБУ здійснює емісію, а комерційні банки та фінтех-компанії обслуговують кінцевих користувачів. Курс е-гривні завжди дорівнюватиме курсу звичайної гривні за принципом 1:1. Серед пріоритетних сценаріїв використання е-гривні НБУ виділяє роздрібні платежі між фізичними особами, цільові соціальні виплати з функцією програмованості коштів, оптові розрахунки між юридичними особами, а також операції з фінансовими інструментами. Водночас рішення про повноцінне масштабне запровадження залежатиме від результатів пілотування та оцінки його впливу на фінансову систему країни.

Таким чином, CBDC є не стільки загрозою для традиційної банківської системи, скільки новим викликом, що вимагає адаптації. Дворівнева модель розповсюдження, яку обирає більшість країн, зберігає роль комерційних банків у фінансовій системі, змінюючи лише характер їхньої взаємодії з центральним банком і клієнтами. Успішна реалізація концепції CBDC потребує вирішення комплексу питань, пов'язаних із захистом персональних даних, фінансовою стабільністю та довірою суспільства до нових форм грошей, що робить її завданням не лише технічним, а й інституційним.

Список використаних джерел

1. Atlantic Council. Central Bank Digital Currency Tracker. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker/> (дата звернення: 26.04.2026).
2. Національний банк України. Е-гривня. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia> (дата звернення: 26.04.2026).

УДК 336.64:330.341

Клименко Т. В.

канд. екон. наук, доцент, зав. кафедри бізнесу, адміністрування та права,
Новик І. М.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність ДЗ «Менеджмент»,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
м. Чернігів, Україна

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ
ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-СТРАТЕГІЙ**

В умовах глобальної нестабільності традиційні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства на основі ретроспективного аналізу фінансової звітності стають недостатніми для точного прогнозування. Динамічне бізнес-середовище вимагає від менеджменту переходу до моделі управління, де фінансова стабільність розглядається через призму сталого розвитку. Ключовим інструментом такої трансформації стає впровадження ESG-стратегії (Environmental, Social and Governance), яка дозволяє інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські аспекти при формуванні довгострокових фінансових рішень.

Дотримання стандартів ESG перетворюється з елементу корпоративної іміджевої політики на стратегічний фактор забезпечення конкурентоспроможності. Для українських підприємств у контексті євроінтеграційних процесів цей підхід стає не лише умовою залучення іноземних інвестицій, а й базовою технологією управління специфічними фінансовими ризиками та зміцнення довіри з боку стейкхолдерів.

Трансформація фінансового менеджменту на сучасному етапі потребує перегляду концепції фінансової стійкості з орієнтацією на динамічну адаптивність системи. Стійкість розглядається як здатність менеджменту ефективно реагувати на нефінансові виклики через впровадження ESG-стратегії. Це дозволяє трансформувати екологічну та соціальну відповідальність у стратегічні економічні вигоди, що формують дієвий механізм захисту бізнесу від ринкової нестабільності.

Дія ESG-чинників на стійкість бізнес-системи має комплексний характер і проявляється через низку стратегічних та оперативних ефектів у різних сферах діяльності компанії:

- екологічна відповідальність передусім є дієвим методом оптимізації ресурсів. Зниження енергоємності виробництва та перехід на замкнені цикли дозволяють зменшити собівартість продукції та мінімізувати витрати на екологічні податки. М. Житар слушно зазначає, що системне впровадження таких трендів є ключовим фактором привабливості для сучасних інвесторів, оскільки мінімізує їхні ризики у довгостроковій перспективі [1];

- соціальний капітал – це важливий актив, що забезпечує внутрішню стабільність компанії. Етична політика щодо персоналу та активна участь у розвитку громад формують репутаційний захист компанії. Такий підхід узгоджується з позицією В. Петренко та

співавторів про те, що соціальні індикатори дозволяють оцінити стійкість бізнесу до криз через підтримку лояльності ключових стейкхолдерів [2];

- якість управління є критичним чинником прозорості бізнесу. Впровадження антикорупційних стандартів та формування ефективної системи звітності відкриває доступ до пільгового фінансування та інвестицій. Як наголошує О. Кудрявцева, саме системне оновлення управлінських елементів є обов'язковою умовою успішної ESG-трансформації корпоративного сектору [3].

Отже, синергія цих факторів створює сучасну модель фінансового управління, у якій дотримання етичних і екологічних стандартів перетворюється у цілком реальні фінансові вигоди: зниження вартості запозичень та зростання ринкової вартості компанії, що в підсумку забезпечує її фінансову незалежність навіть у нестабільному середовищі.

Впровадження ESG-стандартів є не лише інструментом розвитку, а й ключовим елементом превентивного ризик-менеджменту, який дозволяє трансформувати нефінансові виклики у зрозумілі фінансові показники. Завдяки такому контролю підприємство може заздалегідь підготуватися до змін і уникнути неочікуваних втрат капіталу.

Стратегічна роль ESG-інструментарію у мінімізації ризиків проявляється у трьох ключових аспектах:

1) нейтралізація регуляторних та екологічних загроз, адже своєчасне впровадження екологічних стандартів дозволяє бізнесу уникнути фінансових санкцій за порушення природоохоронних норм. М. Житар слушно зауважує, що врахування ESG-трендів дозволяє компаніям не просто відповідати вимогам закону, а формувати фінансовий резерв через зниження витрат на виправлення екологічних наслідків діяльності [1];

2) зміцнення соціальної стабільності та ділової репутації, у межах чого соціальна відповідальність виступає дієвим механізмом захисту від втрати довіри з боку партнерів і клієнтів. Будь-які конфлікти з персоналом або громадами можуть призвести до реальних фінансових збитків через страйки чи бойоти. В. Петренко та співавтори наголошують, що врахування соціальних індикаторів зміцнює впевненість інвесторів та забезпечує вищу бізнес-стійкість компанії, дозволяючи зберігати стабільність результатів навіть у періоди ринкової турбулентності [2];

3) покращення умов кредитування та інвестиційної привабливості завдяки якісному корпоративному управлінню, що знижує кредитні ризики для банків та дозволяє отримати доступ до дешевого капіталу. О. Кудрявцева підкреслює, що інтеграція ESG-підходів у систему фінансового планування дозволяє компаніям отримати вищі рейтинги привабливості, що автоматично знижує відсоткові ставки за кредитами та відкриває доступ до міжнародного фінансування [3].

Отже, витрати на впровадження стандартів сталого розвитку слід розглядати як своєрідну інвестицію у майбутню фінансову стабільність. Це дозволяє менеджменту створити надійну систему захисту, яка забезпечує визнання результатів діяльності підприємства на міжнародному рівні та підтверджує її відповідність сучасним стандартам прозорості.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що впровадження ESG-стратегії є не просто відповіддю на сучасні етичні виклики, а необхідною умовою трансформації системи фінансового менеджменту. Фінансова стійкість підприємства в умовах нестабільності прямо залежить від якості управління нефінансовими ризиками. Інтеграція екологічних та соціальних параметрів у стратегічне планування дозволяє керівництву змістити фокус із короткострокового отримання прибутку на довгострокове збереження вартості бізнесу, забезпечуючи високу інвестиційну привабливість та стабільний доступ до капіталу.

Для менеджменту компанії ESG-інструментарій стає універсальною технологією обробки інформації, яка перетворює відповідальну поведінку бізнесу у конкретні фінансові переваги: зниження вартості кредитних ресурсів, зміцнення репутації та підвищення стійкості до зовнішніх криз. Таким чином, розвиток культури сталого управління є стратегічним

чинником забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у глобальному просторі та основою для побудови прозорої й надійної бізнес-екосистеми.

Список використаних джерел

1. Житар М. О. ESG тренди у фінансовій діяльності компаній: ключові напрямки та рекомендації. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2024. № 2(14). С. 84–94. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0209>
2. Петренко В. С., Боровік Л. В., Карнаушенко А. С. Впровадження концепції сталого розвитку в систему управління фінансовою діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.10>
3. Кудрявцева О. В. Особливості інтеграції ESG-підходів у корпоративне фінансове управління. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 46. С. 140–152. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.140

УДК 336.71:330.3:502.131.1

Коробчук Т. І.,
канд. екон. наук,
Луцький національний технічний університет
м. Луцьк, Україна

РОЛЬ СТАЛОГО БАНКІНГУ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

Сучасні тенденції розвитку світової економіки характеризуються посиленням уваги до принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціальної орієнтації бізнесу. У цих умовах особливого значення набуває трансформація фінансової системи, важливою складовою якої є розвиток сталого банкінгу. Банківський сектор виступає ключовим посередником у перерозподілі фінансових ресурсів, тому саме банки мають значний потенціал впливу на формування моделей сталого економічного розвитку.

Проблемні аспекти забезпечення фінансової стабільності фінансового сектору та банкінгу зокрема знайшли своє відображення у працях Ю. Бугель, О. Замкового, А. Золковера, Т. Котенко, А. Кузнєцової, В. Левченко, Ю. Русіної, М. Хуторної та ін.

Сталий банкінг передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG) у фінансову діяльність банківських установ. Такий підхід спрямований не лише на отримання прибутку, а й на забезпечення довгострокової економічної стабільності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У результаті змінюються пріоритети фінансової системи, від орієнтації виключно на короткострокову прибутковість до підтримки сталого розвитку економіки та суспільства. За визначенням НБУ, екологічні, соціальні та управлінські фактори діяльності повинні враховуватись фінансовими установами у двох площинах: в системі корпоративних стандартів та управління впливом на довкілля діяльності фінансових установ; в системі управління ризиками у інвестиційних та кредитних операціях фінансових установ [1].

Однією з ключових функцій сталого банкінгу є фінансування екологічних та соціально значущих проєктів. Банки дедалі активніше підтримують розвиток відновлюваної енергетики, енергоефективних технологій, екологічного транспорту, циркулярної економіки та соціального підприємництва. Це сприяє структурній модернізації економіки та формуванню нових секторів з високим рівнем інноваційності.

Важливим напрямом розвитку сталого банкінгу є впровадження зелених фінансових інструментів. Серед них особливу роль відіграють зелені облігації, ESG-кредити, сталі інвестування та відповідальне фінансування. Такі інструменти дозволяють залучати капітал для реалізації проєктів, орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку. Водночас вони сприяють підвищенню інвестиційної привабливості фінансових установ та зміцненню довіри з боку інвесторів і суспільства.

Сталий банкінг суттєво трансформує сучасну систему управління ризиками у фінансовому секторі. Якщо раніше банки зосереджували основну увагу переважно на традиційних фінансових ризиках, то сьогодні дедалі більшого значення набувають екологічні, кліматичні, соціальні та управлінські ризики. Це пов'язано з тим, що глобальні зміни клімату, екологічні проблеми, соціальна нестабільність і посилення регуляторних вимог безпосередньо впливають на фінансову стійкість позичальників та ефективність інвестиційних проєктів. Зокрема, кліматичні ризики можуть проявлятися у вигляді природних катастроф, посух, повеней, зниження врожайності, порушення логістичних ланцюгів та зростання витрат на енергоресурси. Для банків це означає підвищення ймовірності неповернення кредитів, особливо у сферах агробізнесу, енергетики, будівництва та промисловості. Соціальні ризики також дедалі більше впливають на фінансову систему. Недотримання підприємствами соціальних стандартів, порушення прав працівників, низький рівень корпоративної відповідальності чи конфлікти з місцевими громадами можуть негативно позначатися на репутації компаній та їх фінансових результатах. Для банків це створює додаткові ризики погіршення якості кредитного портфеля та втрати інвестиційної привабливості.

У таких умовах ESG-аналіз стає важливим інструментом управління ризиками та прийняття фінансових рішень. Банки інтегрують ESG-критерії у процедури оцінювання кредитоспроможності клієнтів, аналізуючи не лише фінансові показники, а й екологічний вплив діяльності компанії, рівень соціальної відповідальності та якість корпоративного управління. Це дозволяє більш комплексно оцінювати довгострокову стійкість бізнесу та прогнозувати потенційні ризики. Крім того, ESG-аналіз сприяє формуванню більш збалансованого та стійкого інвестиційного портфеля банків. Фінансові установи дедалі частіше надають перевагу проєктам, які відповідають принципам сталого розвитку, мають нижчий рівень екологічних ризиків та демонструють високий рівень корпоративної відповідальності. У результаті система управління ризиками стає більш адаптивною до сучасних глобальних викликів.

Трансформація фінансової системи під впливом сталого банкінгу проявляється також у зміні підходів до корпоративного управління та стратегічного планування. Банківські установи все більше орієнтуються на прозорість діяльності, етичність бізнес-процесів та довгострокову відповідальність перед суспільством. Ми погоджуємось з твердженням Ю. Бугель та Б. Очеретка про те, що «...банки повинні постійно інвестувати в захист своїх систем від кібератак, розробляти нові стратегії захисту персональних даних клієнтів та підвищувати рівень безпеки своїх операцій...» [2, с. 270]. Це сприяє формуванню нової моделі фінансової системи, яка поєднує економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю.

Для України розвиток сталого банкінгу має особливе значення в умовах післявоєнного відновлення та необхідності модернізації економіки. Фінансова система повинна забезпечувати підтримку інноваційних, енергоефективних та соціально орієнтованих проєктів, сприяти відновленню інфраструктури та розвитку територіальних громад. У цьому контексті банки можуть стати важливими агентами економічної трансформації та реалізації цілей сталого розвитку. Ми підтримуємо думку О. Замкового та Т. Котенко про те, що фінансові інновації розвиваються за допомогою екосистем. Звичайно, окремі учасники ринку можуть вибирати платформні бізнес-моделі або функціонувати іншим чином, загальна тенденція така, що фінансові послуги нового покоління набувають формату екосистем [3].

Разом з тим, розвиток сталого банкінгу в Україні стримується низкою проблем, серед яких недостатній рівень нормативного забезпечення, обмеженість фінансових ресурсів, низька поширеність ESG-практик та недостатня обізнаність учасників ринку щодо переваг сталого фінансування. Подолання цих проблем потребує активної взаємодії держави, банківського сектору, бізнесу та міжнародних фінансових організацій.

Отже, сталий банкінг виступає важливим фактором трансформації сучасної фінансової системи. Його розвиток сприяє підвищенню стійкості фінансового сектору, підтримці інноваційного розвитку економіки, ефективному управлінню ризиками та реалізації принципів сталого розвитку. У перспективі саме інтеграція ESG-підходів може стати основою формування конкурентоспроможної, відповідальної та стабільної фінансової системи.

Список використаних джерел

1. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf
2. Бугель Ю., Очеретко Б. Цифрова трансформація банківської системи: інновації та вплив на банківські послуги. *Економічний аналіз*. 2024 р. Том 34. № 3. С. 257-273.
3. Замковий О., Котенко Т. Fintech трансформації та їх вплив на сталість розвитку фінансових ринків та інститутів в Україні в екосистемі корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-17>

УДК 336.74:330.341.1

Мараченко П. В.,
здобувач вищої освіти,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

Науковий керівник: **Рябов І. Б.,**
канд. екон. наук, доцент
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ВАЛЮТ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ (CBDC) У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

Стрімка цифровізація фінансових відносин та експансія приватних віртуальних активів змушують регуляторів переосмислювати архітектуру грошового обігу. Цифрові валюти центральних банків (Central Bank Digital Currencies – CBDC) сьогодні розглядаються не просто як технологічна інновація, а як стратегічний інструмент підтримання макроекономічної рівноваги. На відміну від децентралізованих криптовалют, CBDC є законним платіжним засобом та прямим зобов'язанням центрального банку, що в умовах волатильності глобальних ринків дозволяє їм виступати гарантом монетарного суверенітету та стабільності національної валюти [1; 3].

Однією з фундаментальних переваг впровадження CBDC є підвищення ефективності передавального механізму монетарної політики. Традиційна дворівнева банківська система має певні інерційні лаги: зміна облікової ставки центральним банком не завжди оперативно відбивається на вартості ресурсів для кінцевого споживача через посередництво комерційних банків. Цифрова валюта дозволяє створити прямий канал взаємодії між регулятором та

економічними агентами. Це забезпечує вищу точність реалізації антициклічної політики, дозволяючи центральному банку оперативніше впливати на сукупний попит та рівень інфляції. Більше того, CBDC відкриває шлях до впровадження «програмованих грошей», що дозволяє здійснювати цільові соціальні виплати або субсидії, які можуть бути використані лише в певних секторах економіки, стимулюючи точкове зростання без ризику загального перегріву ринку [1].

Впровадження CBDC здатне радикально змінити ландшафт роздрібних та оптових платежів. Завдяки технології розподіленого реєстру (DLT) стає можливим суттєве зниження транзакційних витрат та прискорення міжнародних розрахунків. Окрім технічної ефективності, CBDC вирішує важливу соціально-економічну задачу – розширення фінансової інклюзії. Залучення верств населення, які не мають доступу до традиційного банкінгу (unbanked population), до офіційного грошового обігу дозволяє розширити податкову базу та зміцнити загальну економічну безпеку держави. Спрощення доступу до цифрових платежів знижує бар'єри для малого та середнього бізнесу, що є критичним фактором для макроекономічної стабільності в довгостроковій перспективі [4].

Попри значні переваги, перехід до CBDC несе в собі системні виклики для фінансових посередників. Ключовим ризиком є дезінтермедіація – процес перетоку капіталу з банківських депозитів у цифрові гаманці центрального банку. Оскільки CBDC є безризиковим активом, у періоди економічної нестабільності домогосподарства можуть масово конвертувати безготівкові кошти в цифрову валюту ЦБ. Це може спровокувати так звані «цифрові банківські паніки», позбавляючи комерційні банки ліквідності та змушуючи їх підвищувати ставки за кредитами для реального сектору, що негативно впливає на інвестиційну активність [2].

Для мінімізації цих ефектів у світовій практиці пропонується використовувати адаптивний інституційний дизайн:

1. Кількісні ліміти – встановлення верхньої межі залишків на цифрових гаманцях фізичних осіб (наприклад, досвід Багамських островів та пілотні проекти в ЄС).

2. Диференційована відсоткова політика – застосування нульових або негативних ставок на залишки, що перевищують встановлений ліміт, щоб стимулювати використання CBDC як засобу обміну, а не засобу заощадження [2].

У сучасній глобальній економіці актуалізується загроза «цифрової валютної експансії». Поява цифрового юаня (e-CNY) та активні розробки цифрового євро створюють нове середовище валютної конкуренції. Якщо національна держава не пропонує власної цифрової альтернативи, виникає ризик «цифрової доларизації» або «юанізації» економіки, коли приватні корпоративні валюти або іноземні CBDC починають витісняти національну грошову одиницю. Випуск е-гривні в Україні є стратегічною відповіддю на ці виклики. Це дозволяє зберегти контроль над грошовими агрегатами, забезпечити прозорість державних видатків та посилити боротьбу з тіньовим сектором економіки [3; 4].

Перехід на цифрові валюти підвищує вимоги до технологічної стійкості держави. Стабільність макроекономічної системи тепер безпосередньо залежить від надійності протоколів шифрування та захисту від квантових обчислень. Центральний банк трансформується у високотехнологічний хаб, що потребує нових підходів до управління операційними ризиками. Будь-який технічний збій у системі CBDC може призвести до паралічу національної платіжної системи, що робить кіберзахист невід'ємною частиною монетарної політики [1].

Цифрові валюти центральних банків формують нову архітектуру макроекономічної стабілізації в епоху Четвертої промислової революції. Вони забезпечують баланс між технологічним прогресом та державним контролем, дозволяючи підвищити ефективність монетарних імпульсів та знизити рівень тіньової економіки. Проте успіх впровадження CBDC залежить від гнучкості регуляторної бази та здатності центральних банків інтегрувати цифрові активи без руйнації кредитного потенціалу комерційного сектору. Еволюція цифрових грошей

є незворотним процесом, що визначатиме фінансову стійкість держав у наступному десятилітті.

Список використаних джерел

1. Олійник О. О. Цифрові валюти центральних банків (CBDC) і європейський криптовалютний ландшафт: виклики, можливості та перспективи регулювання. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 177–187. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-25>
2. Сидорович О. Роль центрального банку у забезпеченні фінансової стабільності банківської системи. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 3. С. 245–253. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.245>
3. Андрійчук С., Кузьмінський В. Макроекономічні аспекти впливу криптовалют на грошовий ринок. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1 (77). С. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-117-128>
4. Тимошенко А. О. Діджиталізація державних фінансів у контексті забезпечення економічної безпеки України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-6>

УДК 336.77:004.7(477)

Романішина Ю. І.,
здобувач вищої освіти ступеня бакалавра
другого року навчання,
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»,
Заклад вищої освіти «Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"»,
м. Дніпро, Україна

Науковий керівник: **Крилова О. В.,**
канд. техн. наук, доцент,
Заклад вищої освіти «Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"»,
м. Дніпро, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОГО КРЕДИТНОГО СКОРИНГУ НА ОСНОВІ OPEN BANKING В УКРАЇНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ

Сучасний розвиток цифрової економіки, фінтеху та безготівкових розрахунків актуалізує проблему оцінювання кредитоспроможності в Україні, зокрема щодо «кредитних невидимок» - осіб без достатньої кредитної історії, кількість яких сягає кількох мільйонів. Це обмежує їх доступ до фінансових послуг і зменшує потенціал зростання кредитного портфеля фінансових установ. Традиційні скорингові моделі, що базуються на даних кредитних бюро, охоплюють лише клієнтів із кредитною історією, фактично виключаючи молодь, мігрантів, самозайнятих і працівників неформального сектору навіть за наявності платоспроможності. Унаслідок цього формується структурний дисбаланс і знижується рівень фінансової інклюзії.

Актуальність теми зумовлена сукупністю взаємопов'язаних чинників. Євроінтеграційний курс України передбачає наближення до стандартів PSD2 та впровадження Open Banking на основі API, тоді як Національний банк України формує інфраструктуру відкритих банківських даних, створюючи технологічну основу для альтернативного скорингу. Водночас міжнародний досвід демонструє, що використання транзакційних і поведінкових даних підвищує точність оцінювання кредитного ризику та розширює доступ до кредитів, зокрема для осіб без кредитної історії [1; 2]. У сукупності це формує об'єктивні передумови для впровадження альтернативного кредитного скорингу в Україні.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності та умов впровадження альтернативного кредитного скорингу на основі Open Banking в Україні для розширення доступу до кредитів осіб без кредитної історії. Гіпотеза полягає в тому, що такі моделі дозволяють суттєво підвищити рівень фінансової інклюзії без пропорційного зростання кредитного ризику за умови належного регуляторного забезпечення та захисту персональних даних.

Альтернативні кредитні дані охоплюють нетрадиційні фінансові та поведінкові показники, не представлені у звітах кредитних бюро: рух коштів на рахунках, регулярні платежі (житло, комунальні послуги, зв'язок), доходи від фрілансу та платформної зайнятості, а також окремі метадані мобільних пристроїв [2]. Їх ключова перевага полягає у високій актуальності: на відміну від традиційного скорингу з періодичним оновленням, дані Open Banking відображають фінансову поведінку позичальника майже в режимі реального часу. Доцільно розрізнити два підходи до їх використання: як додаткових змінних у традиційних скорингових моделях та як основи для формування окремої альтернативної оцінки. Перший підхід є більш консервативним і простішим у впровадженні, другий - забезпечує швидкість прийняття рішень, але потребує жорсткішого регуляторного контролю. В обох випадках альтернативні дані підвищують точність та повноту оцінки кредитоспроможності позичальника.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність використання альтернативних даних. У США застосування продукту RiskView (LexisNexis Risk Solutions) дозволило підвищити рівень схвалення кредитів, зокрема для латиноамериканських позичальників - з 27% до 33%, а для темношкірого населення - з 18% до 24%, без суттєвого зростання дефолтів [3]. Крім того, пілотні ініціативи за участю провідних банків охопили близько 45 млн осіб без кредитної історії, використовуючи дані банківської активності для оцінювання кредитоспроможності [4]. У Мексиці компанія Credilikeme застосовує поведінкові дані смартфонів для формування кредитної історії та розширення доступу до фінансування [3-4]. Ці приклади свідчать, що альтернативні дані здатні одночасно розширювати доступ до кредитів і підвищувати точність оцінювання ризиків, зокрема для категорії «кредитних невидимок», а також виявляти ризики, які не фіксуються традиційними моделями.

В Україні чинне законодавство у сфері кредитних історій (зі змінами до 2024 р.) закріплює базові принципи конфіденційності, цільового використання даних і отримання згоди суб'єкта, що загалом узгоджується з логікою альтернативного скорингу. Водночас нормативна база орієнтована переважно на традиційні кредитні відносини та не враховує специфіку використання даних Open Banking. Це зумовлює необхідність її адаптації до сучасних фінтех-практик, зокрема у частині регулювання доступу до даних, стандартів їх обміну та вимог до прозорості алгоритмічних рішень (табл. 1) [5].

Дані табл. 1 свідчать, що Україна відстає від США та країн ЄС у впровадженні альтернативного кредитного скорингу, однак має достатній технологічний і регуляторний потенціал для скорочення цього розриву. Відставання має переважно інституційний характер, оскільки банківська система вже є значною мірою цифровізованою, а Національний банк України послідовно розвиває інфраструктуру Open Banking. Водночас слід уникати надмірно оптимістичного трактування можливостей альтернативного скорингу. Використання

поведінкових метаданих (даних смартфонів, геолокації, соціальної активності) пов'язане з ризиками порушення конфіденційності та потенційної дискримінації [2]. За відсутності регулярного аудиту алгоритмів ці ризики можуть не лише відтворювати, а й посилювати наявні соціально-економічні нерівності, що зумовлює необхідність синхронного розвитку регуляторної та технологічної бази.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз підходів до кредитного скорингу в Україні та США/ЄС

Критерій	Традиційний скоринг (Україна)	Альтернативний скоринг (США/ЄС)	Перспективи для України
Основне джерело даних	Кредитна історія з бюро (УБКІ)	Дані банківських рахунків, рух грошових коштів (Open Banking)	Запровадження Open Banking через НБУ відкриває нові можливості
Охоплення населення	Приблизно 60-65% дорослих мають кредитну історію	Приблизно 80% охоплення завдяки альтернативним даним (США)	Потенційне залучення 5-7 млн осіб без кредитної історії
Актуальність даних	Щомісячне оновлення; затримка у відображенні змін	Дані в режимі реального часу	Більш точна оцінка поточного фінансового стану
Регуляторна база	Закон України «Про організацію формування та обігу кредитних історій» (2005)	FCRA, ECOA (США); GDPR, PSD2 (ЄС)	Необхідне доопрацювання законодавства з урахуванням стандартів ЄС
Технологічна готовність	Обмежена інтеграція фінтех-рішень	Розвинена екосистема API-банкінгу та фінтех	Активний розвиток банківських API; потрібна стандартизація
Рівень схвалення позик для осіб без кредитної історії	Мінімальний або нульовий	Збільшення на 6-10 в.п. за конкретними оцінками при застосуванні RiskView (LexisNexis)	Можливе суттєве розширення доступу за умови впровадження
Ризик дискримінації	Непрямий, через структурні нерівності	Регульований через ECOA; потребує постійного моніторингу	Критично важливий контроль для уникнення нових бар'єрів

Джерело: складено автором на основі [1-5].

На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації для ключових стейкхолдерів. Національному банку України та Верховній Раді доцільно оновити законодавство щодо кредитних історій з метою легалізації використання даних Open Banking у скорингових моделях, встановлення вимог до прозорості та пояснюваності алгоритмів, а також розробки стандартів обміну даними через відкриті API за аналогією з PSD2. Банкам і фінтех-компаніям рекомендовано впроваджувати альтернативний скоринг поетапно - на початковому етапі як додатковий інструмент для клієнтів із граничними кредитними рейтингами, що дозволить накопичити емпіричну базу та мінімізувати операційні ризики. Пілотні проекти доцільно зосередити на молоді та самозайнятих особах як ключових групах «кредитних невидимок», із обов'язковим забезпеченням інформованої згоди та прозорих механізмів оскарження рішень.

На початковому етапі критично важливим є впровадження незалежного аудиту скорингових моделей на предмет алгоритмічної упередженості - як регуляторної вимоги, інструменту підвищення довіри та потенційної конкурентної переваги фінансових установ. Досвід США свідчить, що ігнорування цього аспекту створює суттєві правові й репутаційні ризики [2]. За умови поетапного впровадження альтернативний скоринг на основі Open Banking може у середньостроковій перспективі (5-7 років) залучити до фінансової системи 4-7 млн осіб без кредитної історії та сприяти розширенню кредитних портфелів без погіршення якості активів. Водночас ключовими ризиками залишаються кіберзагрози, надмірне боргове навантаження, а також ризик надлишкового збору даних, що виходить за межі принципу їх

мінімізації. Їх нейтралізація потребує поєднання технологічного аудиту, ефективного регуляторного нагляду та підвищення рівня фінансової грамотності населення.

Проведений аналіз підтверджує гіпотезу дослідження, що альтернативний кредитний скоринг на основі Open Banking є економічно доцільним інструментом розширення фінансової інклюзії в Україні без пропорційного зростання кредитних ризиків за умови належної технологічної, регуляторної та інституційної готовності. Водночас він не є універсальним рішенням і має застосовуватися як інструмент поглибленої оцінки кредитоспроможності, а не автоматичного схвалення рішень. Його ключова цінність полягає у можливості більш комплексного та об'єктивного відображення фінансової поведінки позичальника порівняно з традиційною кредитною історією. Подальші дослідження доцільно спрямувати на інтеграцію даних Open Banking у скорингові моделі вітчизняних фінансових установ та усунення регуляторних прогалин із урахуванням стандартів ЄС.

Список використаних джерел

1. Sullivan T. How alternative credit data works alongside credit scores. - Plaid. 08.12.2025. URL : <https://surl.li/lerzad>
2. Alternative credit data 101: What it is and what it's used for. - Stripe. 08.08.2024. URL : <https://surli.cc/xeoHfe>
3. Green P. Analytics are demolishing the barriers to financial inclusion. - LexisNexis Risk Solutions. URL : <https://surl.lu/rqvzkg>
4. How alternative data sources can open up financial opportunities for US credit invisibles. - Credolab Blog. 22.09.2022. URL : <https://surl.lt/vftcvM>
5. Про організацію формування та обігу кредитних історій: Закон України від 23.06.2005 № 2704-IV. URL : <https://surl.lu/ywlsew>

СЕКЦІЯ 6. НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

УДК 334.012:005.591.6:004.9

Абдразаков І. В.,
здобувач третього освітньо-наукового рівня,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

У сучасних умовах глобальної конкуренції, технологічної динаміки та нестабільності зовнішнього середовища цифрова трансформація бізнесу набуває значення одного з ключових чинників його організаційно-економічного зростання. Вона охоплює не лише впровадження окремих цифрових інструментів, а й глибоку зміну бізнес-моделей, управлінських підходів, організаційної культури, способів взаємодії з клієнтами, партнерами та внутрішніми підрозділами підприємства. У науковій літературі цифрова трансформація розглядається як багатоетапний процес, що включає оцифрування, диджиталізацію та власне цифрову трансформацію, яка змінює логіку створення цінності й потребує нових організаційних структур, цифрових компетентностей і систем оцінювання результативності бізнесу.

Організаційно-економічне зростання бізнесу доцільно розглядати як комплексне покращення його внутрішньої структури, управлінської системи, економічних результатів, ринкових позицій та здатності до довгострокового розвитку. Воно включає оптимізацію бізнес-процесів, раціональне використання ресурсів, зростання продуктивності, підвищення якості управлінських рішень, розвиток інноваційного потенціалу та формування стійких конкурентних переваг. Цифрова трансформація безпосередньо впливає на ці складові, оскільки дає змогу підприємству перейти від фрагментарного управління до інтегрованої, даноцентричної та адаптивної моделі діяльності [1].

Одним із ключових напрямів впливу цифрової трансформації на розвиток бізнесу є автоматизація бізнес-процесів. Використання CRM-, ERP-систем, хмарних сервісів, електронного документообігу, цифрових платформ, штучного інтелекту, аналітики великих даних і систем управління проектами дає можливість скоротити часові витрати, зменшити кількість помилок, підвищити прозорість операцій і забезпечити швидший обмін інформацією між підрозділами. У результаті бізнес отримує не лише технологічне оновлення, а й організаційний ефект у вигляді кращої координації, керованості та контрольованості процесів.

Важливим економічним результатом цифрової трансформації є підвищення ефективності використання ресурсів. Завдяки цифровим інструментам підприємства можуть точніше прогнозувати попит, управляти запасами, контролювати витрати, аналізувати фінансові показники, оптимізувати логістику та швидше реагувати на зміни ринку. Це сприяє зниженню непродуктивних витрат, підвищенню рентабельності та зміцненню фінансової стійкості підприємства. Водночас цифровізація відкриває можливості для масштабування бізнесу без пропорційного збільшення адміністративних і операційних витрат [2].

Цифрова трансформація також змінює організаційну структуру бізнесу. Традиційні ієрархічні моделі управління поступово доповнюються або замінюються більш гнучкими, мережевими та проектно орієнтованими формами організації праці. Посилюється роль міжфункціональної взаємодії, цифрового лідерства, командної роботи, швидкого прийняття рішень і постійного навчання персоналу. За таких умов людський капітал стає одним із центральних елементів цифрової трансформації, адже ефективність технологій залежить не

лише від їх наявності, а й від здатності працівників використовувати їх для створення економічної цінності.

Практичне значення цифрової трансформації полягає в тому, що вона дає змогу підприємствам підвищити продуктивність, оптимізувати витрати, посилити клієнтоорієнтованість, покращити якість управлінських рішень, розширити ринки збуту та забезпечити довгострокове економічне зростання. Для українського бізнесу ця проблема має особливе значення в умовах війни, релокації підприємств, порушення логістичних зв'язків, необхідності дистанційної роботи, пошуку нових ринків і потреби у швидкому відновленні економічної активності.

Отже, цифрова трансформація бізнесу є основою його організаційно-економічного зростання, оскільки забезпечує комплексне оновлення управлінських, виробничих, фінансових, комунікаційних та інноваційних процесів. Її ефективність визначається не лише рівнем технологічного оснащення, а й здатністю підприємства інтегрувати цифрові інструменти у стратегічне управління, організаційну культуру та бізнес-модель. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні практичних моделей оцінювання ефективності цифрової трансформації бізнесу, визначенні її впливу на фінансову стійкість підприємств і формуванні механізмів цифрового розвитку малого та середнього підприємництва.

Список використаних джерел

1. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
2. Awad J. A. R., Martín-Rojas R. Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13. Article 69. DOI: 10.1186/s13731-024-00405-4.

УДК 364.012.6:336.5:005.94

Казарян О. Г.,
канд. екон. наук, старший викладач
кафедри управління, фінансів та адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Одеса, Україна

БЮДЖЕТНЕ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАГУВАННЯ НА СОЦІАЛЬНІ РИЗИКИ

Соціальні ризики є невід'ємною складовою сучасного суспільного розвитку, оскільки пов'язані з бідністю, безробіттям, втратою працездатності, інвалідністю, старінням населення, внутрішнім переміщенням, сімейними кризами, наслідками війни, соціальною ізоляцією та іншими обставинами, які погіршують якість життя людини. В умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності проблема бюджетного фінансування соціальних послуг набуває особливої актуальності, адже саме через систему соціальних послуг держава й територіальні громади можуть оперативнo реагувати на потреби населення, підтримувати вразливі групи та запобігати поглибленню соціальної нерівності.

Соціальні послуги є важливим механізмом реалізації соціальної функції держави. Закон України «Про соціальні послуги» визначає організаційні та правові засади надання соціальних

послуг, спрямованих на профілактику складних життєвих обставин, їх подолання або мінімізацію негативних наслідків для осіб і сімей, які перебувають у таких обставинах [1]. Це дає підстави розглядати соціальні послуги не лише як форму допомоги, а як інструмент раннього виявлення, попередження та подолання соціальних ризиків.

Бюджетне фінансування соціальних послуг охоплює систему формування, розподілу та використання коштів державного й місцевих бюджетів для забезпечення доступності, якості та безперервності соціальної підтримки населення. Відповідно до Бюджетного кодексу України, бюджетна система визначає правові засади складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів і контролю за використанням бюджетних коштів [2]. Отже, фінансування соціальних послуг має здійснюватися в межах бюджетного процесу з дотриманням принципів законності, цільового використання коштів, ефективності, прозорості та підзвітності.

Актуальність бюджетного фінансування соціальних послуг зумовлена тим, що соціальні ризики часто мають комплексний характер і не можуть бути подолані лише шляхом грошових виплат. Наприклад, сім'я, яка перебуває у складних життєвих обставинах, може потребувати не тільки матеріальної допомоги, а й соціального супроводу, психологічної підтримки, послуг догляду, консультування, реабілітації, допомоги у працевлаштуванні, інтеграції в громаду або захисту прав дитини. Саме тому бюджетне фінансування має бути спрямоване не лише на виплати, а й на розвиток мережі якісних соціальних послуг.

Особливого значення набуває фінансування соціальних послуг на рівні територіальних громад. Саме громади є найближчими до людини та мають можливість швидше виявляти соціальні ризики, оцінювати потреби населення, організовувати надання послуг і залучати місцеві ресурси. Проте ефективність такої роботи значною мірою залежить від фінансової спроможності громад, професійності надавачів соціальних послуг, наявності соціальної інфраструктури та здатності органів місцевого самоврядування планувати соціальні видатки відповідно до реальних потреб населення.

Бюджетне фінансування соціальних послуг має виконувати не лише компенсаційну, а й превентивну функцію. Компенсаційна функція полягає у підтримці осіб, які вже зазнали негативного впливу соціальних ризиків. Превентивна функція передбачає раннє виявлення проблем, недопущення їх поглиблення та створення умов для самостійного подолання складних життєвих обставин. Наприклад, своєчасне фінансування соціального супроводу сімей, підтримки дітей, реабілітаційних послуг або послуг денного догляду може зменшити потребу в дорожчих кризових втручаннях у майбутньому.

Важливим принципом фінансування соціальних послуг є адресність. Бюджетні ресурси завжди є обмеженими, тому вони мають спрямовуватися передусім на тих осіб і сім'ї, які мають найбільшу потребу в підтримці. Адресність передбачає якісне оцінювання потреб отримувачів, прозорі критерії надання послуг, індивідуальний підхід і регулярний моніторинг результатів. Водночас адресність не повинна звужувати соціальні права громадян, а має забезпечувати справедливий розподіл бюджетних ресурсів.

Ще одним важливим напрямом є перехід від утримання установ до фінансування конкретної соціальної послуги. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише обсяг витрачених коштів, а й реальний результат: скільки осіб отримали допомогу, чи покращився їхній стан, чи зменшився рівень соціального ризику, чи була послуга доступною та якісною. Орієнтація на результат є важливою умовою підвищення ефективності бюджетних видатків у соціальній сфері.

У сучасних умовах доцільним є розвиток механізму соціального замовлення, який дає можливість залучати до надання соціальних послуг не лише комунальні установи, а й громадські, благодійні, релігійні та інші недержавні організації. Це може сприяти підвищенню конкуренції, розширенню спектра послуг, наближенню допомоги до отримувачів і кращому врахуванню потреб конкретних соціальних груп. Водночас такий механізм потребує чітких

стандартів якості, прозорого конкурсного відбору, контролю за використанням коштів і оцінювання результативності послуг.

Ефективне бюджетне фінансування соціальних послуг потребує якісного планування. Органи державної влади та місцевого самоврядування мають формувати соціальні бюджети на основі аналізу демографічної ситуації, рівня бідності, кількості осіб у складних життєвих обставинах, потреб внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, дітей, людей похилого віку та осіб з інвалідністю. Без такого аналізу бюджетні видатки можуть бути формальними, неадресними або недостатніми для реального реагування на соціальні ризики.

Важливим інструментом підвищення ефективності є моніторинг і оцінювання соціальних послуг. Йдеться про системне відстеження обсягу фінансування, кількості отримувачів, якості послуг, рівня задоволеності населення, результатів соціального супроводу та впливу послуг на подолання складних життєвих обставин. Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти неефективні витрати, дублювання функцій, недостатню доступність послуг або потребу в перерозподілі бюджетних ресурсів.

Цифровізація також може стати важливим чинником удосконалення бюджетного фінансування соціальних послуг. Електронні реєстри отримувачів, цифрові карти соціальних потреб, онлайн-звернення, автоматизований облік послуг і відкриті дані щодо соціальних видатків можуть підвищити прозорість, зменшити бюрократію, пришвидшити доступ до допомоги та посилити контроль за використанням коштів. Водночас цифровізація має враховувати потреби людей, які мають обмежений доступ до інтернету або недостатній рівень цифрових навичок.

Отже, бюджетне фінансування соціальних послуг є важливим інструментом реагування на соціальні ризики, оскільки забезпечує ресурсну основу для підтримки осіб і сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах. Його ефективність залежить від адресності, прозорості, результативності, належного планування, розвитку соціального замовлення, моніторингу якості послуг і фінансової спроможності територіальних громад. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей оцінювання ефективності бюджетних видатків на соціальні послуги, удосконаленні механізмів міжбюджетного фінансування та формуванні системи соціальних послуг, орієнтованої на профілактику й мінімізацію соціальних ризиків.

Список використаних джерел

1. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 10.05.2026).
2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 10.05.2026).

УДК 338.434: 336

Ковальчук О. В.
здобувач вищої освіти,
Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій,
м. Одеса, Україна

СУЧАСНИЙ СТАН ЦИФРОВІЗАЦІЇ АПК УКРАЇНИ

Агропромисловий комплекс (АПК) України є однією з провідних галузей економіки, яка формує значну частину валового внутрішнього продукту та експорту держави. За даними відкритих джерел, у 2024 році аграрний сектор забезпечив близько 59% загального експорту України, що свідчить про його стратегічне значення [5].

У сучасних умовах цифровізація стає ключовим фактором розвитку АПК, оскільки дозволяє підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати ресурсів і забезпечити конкурентоспроможність на світових ринках. Сільське господарство залишається базовою галуззю економіки України. За даними державної статистики: експорт товарів України за 11 місяців 2024 року становив 38,4 млрд дол. США [1]; аграрний сектор сформував 24,5 млрд дол. експорту у 2024 році [5]; загальний обсяг експорту агропродукції становив 78,3 млн тонн [5]; лише за 9 місяців 2024 року було експортовано 48,9 млн тонн аграрної продукції на суму 10,5 млрд дол. США [2].

Крім того, у 2023/2024 маркетинговому році Україна експортувала 57,5 млн тонн зернових та олійних культур [3].

Ці дані свідчать, що аграрний сектор є одним із ключових драйверів економіки, а його ефективність безпосередньо залежить від впровадження сучасних технологій.

Опишемо основні напрями цифровізації АПК.

1. Точне землеробство. Цифровізація АПК передбачає активне використання технологій точного землеробства, які дозволяють: підвищити врожайність на 10–30% (за оцінками галузевих досліджень); зменшити витрати на добрива та паливо до 20%. В Україні такі технології вже активно використовуються великими агрохолдингами.

2. Використання великих даних та аналітики. Сучасні агропідприємства використовують цифрові платформи для аналізу: погодних умов; стану ґрунтів; врожайності.

Це дозволяє оптимізувати виробництво та мінімізувати ризики.

3. Автоматизація виробництва. Автоматизація включає використання: GPS-навігації; дронів; роботизованої техніки. Завдяки цьому підвищується ефективність використання ресурсів і зменшується вплив людського фактору.

4. Цифрові сервіси та платформи. В Україні активно розвиваються електронні сервіси, що підтверджується загальною цифровізацією економіки. Наприклад, за даними Держстату, станом на 2025 рік експорт товарів уже перевищив 26,4 млрд дол. за перші місяці року [4].

Це свідчить про поступову інтеграцію цифрових рішень у бізнес-процеси, зокрема і в аграрному секторі.

Розглянемо тепер сучасний стан цифровізації АПК України, враховуючи такі особливості:

1. Впровадження інновацій. Великі аграрні компанії активно впроваджують: супутниковий моніторинг; автоматизовані системи управління; цифрові платформи управління господарством.

2. Вплив війни на цифровізацію. Внаслідок повномасштабної війни: було втрачено близько 30% потенціалу аграрного сектору; понад 20% сільськогосподарських земель опинилися під окупацією; прямі збитки перевищили 10 млрд дол. США [6]. Це значно ускладнює процес цифровізації, але водночас стимулює впровадження інновацій для підвищення ефективності.

3. Нерівномірність цифровізації. Цифровізація відбувається нерівномірно: великі агрохолдинги активно впроваджують технології; малі фермерські господарства відстають через нестачу фінансування.

При цьому цифровізація АПК, безумовно, має свої проблеми та виклики. Основними проблемами цифровізації є: недостатній рівень інфраструктури в сільській місцевості [7]; дефіцит кваліфікованих кадрів; обмежений доступ до інвестицій; наслідки війни.

Попри виклики, цифровізація АПК України має значний потенціал, а саме: подальше зростання експорту агропродукції; інтеграція з ринками ЄС; розвиток smart farming; активне використання штучного інтелекту.

Отже, АПК України залишається ключовим сектором економіки, забезпечуючи понад половину експорту країни. Статистичні дані підтверджують його вагомую роль у формуванні економічного потенціалу держави. Цифровізація виступає основним фактором підвищення ефективності галузі, однак її розвиток стримується низкою проблем, зокрема наслідками війни та нерівномірністю впровадження технологій.

У перспективі цифрова трансформація стане основою сталого розвитку аграрного сектору України.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. (2025). *Зовнішня торгівля товарами України у 2024 році*. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Державна митна служба України. (2025). *Статистика зовнішньої торгівлі аграрною продукцією*. URL : <https://customs.gov.ua>
3. Українська зернова асоціація. (2024). *Експорт зернових та олійних культур у 2023/2024 маркетинговому році*. <https://uga.ua>
4. Державна служба статистики України. (2025). *Офіційний сайт*. URL: <https://stat.gov.ua>
5. Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2025). *Агроекспорт України у 2024 році*. URL : <https://minagro.gov.ua>
6. Світовий банк. (2024). *Ukraine: Agriculture sector damage and losses assessment*. URL : <https://www.worldbank.org>
7. Шапошников К. Стратегії розвитку сільських територій в умовах викликів військового часу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2026. № 1 (22). С. 88–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.22-13>.

УДК 330.34:338.1

Кузьміна А. О.,
викладач вищої категорії,
Петьков О. Д.,
здобувач III курсу, групи МЕР-23-1/9,
Відокремлений структурний підрозділ
«Технологічний фаховий коледж
Державного університету економіки і технологій»,
м. Кривий Ріг, Україна

СТІЙКІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлені посиленням глобальної нестабільності, зростанням невизначеності та взаємозалежності соціально-економічних систем. Традиційне розуміння криз як ізольованих явищ поступово втрачає актуальність, оскільки сучасні виклики формуються у вигляді складної системи взаємопов'язаних процесів. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження стійкості національної економіки в умовах глобальної полікризи.

У науковій літературі соціально-економічні кризи класифікуються за різними ознаками, однак найбільш поширеним є їх поділ за сферою прояву. До основних видів криз належать економічні, соціальні, демографічні, енергетичні та інституційні. Кожен із цих видів має власну специфіку, проте в умовах глобалізації вони дедалі більше взаємодіють між собою, формуючи комплексні кризові явища.

Економічні кризи проявляються у спаді виробництва, зростанні інфляції, зниженні інвестиційної активності та порушенні функціонування фінансових ринків. У випадку України ці процеси значно посилилися внаслідок воєнних дій, що призвели до руйнування виробничої інфраструктури, скорочення експорту та зміни структури економіки [1].

Соціальні кризи пов'язані зі зниженням рівня життя населення, зростанням безробіття та соціальної нерівності. В Україні вони проявляються через масову внутрішню та зовнішню міграцію, збільшення кількості вразливих груп населення та посилення соціальної напруги [2].

Демографічні кризи є наслідком тривалих негативних тенденцій у розвитку населення, таких як зниження народжуваності, старіння населення та масштабна міграція. В умовах війни ці процеси набувають особливої гостроти, оскільки значна частина працездатного населення виїжджає за кордон, що створює додаткове навантаження на економіку та систему соціального забезпечення.

Енергетичні кризи виникають унаслідок нестабільності постачання енергоресурсів та зростання їх вартості. Для України ця проблема має стратегічний характер, оскільки енергетична інфраструктура стала об'єктом цілеспрямованих атак, що призвело до порушення енергозабезпечення та зростання витрат на виробництво [3].

Інституційні кризи пов'язані з неефективністю державного управління, низьким рівнем довіри до влади та недостатньою спроможністю інституцій реагувати на кризові виклики. У сучасних умовах ці проблеми посилюються через необхідність швидкого прийняття рішень та обмеженість ресурсів.

Узагальнення основних видів криз та їх проявів у національній економіці України наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Види криз і характер прояву в умовах національної економіки

ЗВО «УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»
II Міжнародна науково-практична конференція
15 травня 2026

Види криз	Сутність кризи	Характер прояву в Україні
Економічна	Порушення функціонування економічної системи, спад виробництва, інфляція	Скорочення ВВП, зниження інвестицій, руйнування виробничої інфраструктури, падіння експорту
Соціальна	Погіршення умов життя населення, зростання нерівності	Зростання безробіття, внутрішня та зовнішня міграція, збільшення соціально вразливих груп
Демографічна	Зміни у структурі населення, зменшення трудового потенціалу	Масова еміграція, старіння населення, зниження народжуваності
Енергетична	Дефіцит або нестабільність постачання енергоресурсів	Руйнування енергетичної інфраструктури, перебої з електропостачанням, зростання вартості енергії
Інституційна	Недостатня ефективність державного управління та інституцій	Зниження довіри до влади, складність прийняття рішень, перевантаження управлінських систем
Логістична	Порушення транспортних і постачальних ланцюгів	Блокування портів, зміна торговельних маршрутів, зростання витрат на логістику

Аналіз зазначених видів криз свідчить, що вони не існують ізольовано, а взаємодіють між собою, формуючи складну систему взаємозалежностей. Саме ця взаємодія є ключовою ознакою полікризи - сучасного типу кризового середовища, в якому окремі кризи не лише співіснують, а й підсилюють одна одну [4].

У контексті України полікриза проявляється як результат одночасного впливу воєнних, економічних, соціальних та енергетичних факторів. Наприклад, руйнування інфраструктури призводить до економічного спаду, що, у свою чергу, впливає на рівень зайнятості та соціальну стабільність. Водночас енергетичні проблеми ускладнюють відновлення економіки та поглиблюють соціальні труднощі.

Особливістю полікризи є її системний характер, що ускладнює процеси управління та прогнозування. У таких умовах традиційні підходи до антикризового управління виявляються недостатніми, оскільки вони орієнтовані на подолання окремих криз, а не їх комплексної взаємодії.

У цьому контексті ключового значення набуває концепція стійкості національної економіки. Стійкість розглядається як здатність економічної системи адаптуватися до змін, відновлюватися після кризових потрясінь та трансформуватися відповідно до нових умов [5]. Вона включає три основні компоненти: адаптацію, відновлення та трансформацію.

Адаптація передбачає здатність економіки реагувати на зовнішні виклики шляхом зміни структури виробництва, впровадження інновацій та оптимізації ресурсів. Відновлення означає здатність повернутися до функціонування після кризових потрясінь. Трансформація передбачає глибокі структурні зміни, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності економіки.

У випадку України забезпечення стійкості національної економіки є одним із ключових завдань державної політики. Це передбачає розвиток інституційної спроможності, підтримку бізнесу, модернізацію інфраструктури та інтеграцію у глобальні економічні процеси.

Таким чином, аналіз сучасних кризових процесів дозволяє зробити висновок, що Україна функціонує в умовах полікризи, яка формується внаслідок взаємодії різних видів криз. Це вимагає переходу до нових підходів управління, орієнтованих на забезпечення стійкості соціально-економічних систем.

У підсумку можна стверджувати, що стійкість національної економіки виступає ключовим чинником забезпечення її розвитку в умовах глобальної полікризи. Формування стійкої економічної системи дозволить не лише подолати наслідки криз, а й створити передумови для довгострокового розвитку та інтеграції України у світову економіку.

Список використаних джерел

1. International Monetary Fund. World Economic Outlook 2023. Washington, 2023.
2. World Bank. Poverty and Shared Prosperity 2022. Washington, 2022.

3. OECD. Building Resilient Economies in a Time of Crisis. Paris, 2022.
4. Tooze A. Welcome to the world of the polycrisis. Financial Times. 2022. URL: <https://www.ft.com>
5. United Nations. World Economic Situation and Prospects 2023. New York, 2023.

УДК 339.13:004.738.5

Мараченко П. В.,
здобувач вищої освіти,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

Науковий керівник: **Рябова Т. А.,**
канд. екон. наук, доцент,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

МОНОПОЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ РИНКІВ І РИНКОВА ВЛАДА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПЛАТФОРМ

У сучасних умовах цифровізація виступає не лише як сукупність технологічних інновацій, а як провідний напрям цивілізаційного розвитку, що фундаментально трансформує архітектуру ринкових відносин. На нашу думку, ключовою особливістю цього процесу є безпрецедентна концентрація ринкової влади у глобальних технологічних платформах (Alphabet, Amazon, Apple, Meta), які набувають статусу інституційних «гейткіперів» (gatekeepers). Їхня роль полягає у контролі критично важливих «вузьких місць» (bottlenecks) доступу бізнесу до кінцевих споживачів, що дозволяє їм фактично одноосібно визначати правила функціонування підконтрольних цифрових ринків [1].

Аналіз ринкових механізмів свідчить, що влада гейткіперів базується на поєднанні мережових ефектів (network effects), економії на масштабах (economies of scale) та формуванні закритих екосистем. Закритість екосистем доцільно трактувати як прояв договірної та технологічної монополізації, за якої високі «перемикальні витрати» (switching costs) і складність перенесення даних формують для користувачів і малого бізнесу стан структурної залежності, що може бути визначений як «цифрове закріпачення». У результаті формується модель winner-takes-all («переможець отримує все»), за якої домінуючі платформи суттєво ускладнюють або блокують входження нових інноваційних компаній [1; 2].

Важливим інструментом закріплення ринкової влади виступають дані як стратегічний ресурс (data as a strategic asset). Акумуляція великих масивів поведінкової інформації створює ефект накопичувальної переваги (cumulative advantage), що перетворюється на ключовий бар'єр входу для малих і середніх підприємств (SMEs). Окрему увагу слід звернути на практику використання платформами даних бізнес-користувачів для прямої конкуренції з ними. У межах цифрових екосистем платформи, володіючи повною інформацією про транзакції сторонніх продавців, можуть створювати власні аналоги успішних товарів і послуг, витісняючи партнерів через алгоритмічні переваги [1; 3].

Особливу роль у формуванні ринкової влади відіграє алгоритмічне управління (algorithmic governance). Непрозорість систем рекомендацій і ранжування створює умови для реалізації практики self-preferencing (самопріоритетизації), тобто надання переваг власним сервісам у пошуковій видачі або рекомендаційних системах. Це зумовлює деформацію

споживчого вибору через використання маніпулятивних інтерфейсів (dark patterns) та поведінкових «нуджів» (nudges). У результаті алгоритмічна влада набуває здатності суттєво впливати на соціально-економічну поведінку користувачів, залишаючись поза межами традиційних інструментів правового контролю [3; 4].

У ході дослідження встановлено також трансформацію сучасних економічних відносин у напрямі формування моделі «технофеодалізму» (techno-feudalism), у межах якої прибуток платформ набуває форми «цифрової ренти» (digital rent) – систематичних платежів за доступ до інфраструктури, даних та аудиторії. У цьому контексті простежується явище «цифрового аменсалізму» (digital amensalism), за якого великі платформи структурно витісняють менших учасників ринку не через пряму конкуренцію, а через архітектуру доступу, алгоритмічну видимість та перерозподіл інформаційних потоків. Це призводить до поступової маргіналізації локального бізнесу та зниження його конкурентоспроможності в цифровому середовищі.

На наш погляд, традиційні інструменти антимонопольного регулювання ex post, орієнтовані переважно на ринкову частку та цінові показники, виявляються недостатньо ефективними в умовах цифрових екосистем. Висока динаміка цифрових ринків зумовлює необхідність переходу до превентивної моделі ex ante регулювання. Доцільним є застосування багаторівневого підходу, що охоплює:

- макрорівень – формування стратегії цифрового суверенітету та обмеження екосистемної влади платформ;
- мезорівень – запровадження стандартів інтероперабельності (interoperability), мобільності даних (data portability) та прозорості API;
- мікрорівень – впровадження алгоритмічного аудиту (algorithmic audit) та обмеження несправедливих договірних умов у стандартних ліцензійних угодах [2; 4].

Окремим викликом виступає потенціал алгоритмічної змови (algorithmic collusion) та використання систем штучного інтелекту (AI) для координації ринкової поведінки. У цьому контексті концепція «ШІ як продовженої руки підприємства» (AI as an extension of the firm) має стати основою формування відповідальності платформ за дії автономних систем, що здатні генерувати антиконкурентні ефекти без прямого людського наміру. Для України гармонізація законодавства з європейськими регуляторними актами (Digital Markets Act, Digital Services Act, Data Act) є критично важливою як у контексті євроінтеграції, так і для захисту внутрішнього ринку від домінування глобальних цифрових монополій [3].

Підсумовуючи, слід зазначити, що ринкова влада технологічних платформ у сучасних умовах реалізується через контроль над цифровою інфраструктурою, даними та алгоритмічними системами. Така форма домінування потребує формування нових інструментів державного регулювання, зокрема цифрового моніторингу (digital monitoring) та алгоритмічного аудиту. Лише за умов обмеження надмірної влади платформ як «приватних регуляторів» (private regulators) та забезпечення цифрової рівності (digital equality) можливе формування конкурентного та інклюзивного цифрового ринку в умовах глобальних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Правове забезпечення розвитку технологій цифрової економіки та суспільства : монографія / за ред. О. В. Шаповалової, К. В. Єфремової. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2023. 292 с. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/monografiya_pravove_zabezpechennya_rozvitku_tehnologij_czifrovoi_ekonomiki.pdf

2. Журба О. М. Цифрові платформи як суб'єкти конкурентної політики: правові та економічні аспекти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 46. С. 446–456. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1830>

3. Андрощук Г. О. Недобросовісна конкуренція в цифрових ринках: загрози та протидія. *Інформація і право*. 2025. № 4 (55). С. 124–141. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2025.4\(55\).346382](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2025.4(55).346382)

4. Коротун О. П. Державне регулювання платформної економіки: механізми, ризики та інструменти впливу. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2026. № 2 (20). С. 98–110. DOI: <https://doi.org/10.32750/2026-0208>

УДК 343.148:336:339.9

Сочка М. Б.,
доктор філософії,
ORCID ID : <https://orcid.org/0000-0003-0873-9777>

ЕКОНОМІЧНА ЕКСПЕРТИЗА ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобальної економіки господарське середовище стає дедалі більш турбулентним і непередбачуваним, що зумовлює посилення конкуренції між суб'єктами господарювання на національному, регіональному та міжнародному рівнях.

На діяльність підприємств впливають як зовнішні економічні чинники, так і внутрішні ризики, пов'язані з нестабільністю нормативно-правового регулювання, зміною підходів до фінансового моніторингу, трансформацією податкової політики та цифровізацією бізнес-процесів.

Питання розвитку та удосконалення судової економічної експертизи в умовах глобалізації та необхідності її гармонізації з міжнародними стандартами привертає значну увагу українських науковців. У вітчизняній науковій літературі різні аспекти цієї проблематики досліджувалися у працях О. Горлачука, Н. Клименко, О. Матвеевського, В. Федчишиної та інших авторів, які аналізували методологічні засади експертної діяльності, питання доказовості експертних висновків які аналізували методологічні засади експертної діяльності, питання доказовості експертних висновків.

Глобалізація формує нові виклики для фінансової безпеки держави, зокрема пов'язані з транснаціональними потоками капіталу, цифровізацією економіки, зростанням кіберризиків та ускладненням фінансових схем. Крім того, глобалізація сприяє поширенню складних схем ухилення від оподаткування, трансфертного ціноутворення, штучного переміщення прибутків та використання офшорних юрисдикцій.

У таких умовах судова економічна експертиза набуває особливої ваги як інструмент дослідження фінансово-господарських операцій, що забезпечує об'єктивність, доказовість та економічну обґрунтованість висновків у справах, пов'язаних із фінансовими спорами, податковими правовідносинами, корпоративними конфліктами. Її аналітичний потенціал дозволяє виявляти фінансові ризики, оцінювати економічні наслідки управлінських рішень, сприяти прозорості фінансових процесів та підвищувати ефективність правозастосування в умовах швидких глобальних змін.

Особливе значення має здатність експерта відтворити економічну логіку взаємовідносин сторін, визначити реальні обсяги зобов'язань, перевірити коректність проведених розрахунків та встановити економічні наслідки порушення договірних умов. Саме висновок економічної експертизи дозволяє відокремити формальні показники від їх реального економічного змісту, виявити невідповідності між документальними даними та фактичними фінансовими потоками, а також надати суду достовірну інформацію для прийняття обґрунтованого рішення. Таким чином, судова економічна експертиза виступає ключовим елементом

механізму забезпечення фінансової безпеки держави, оскільки її висновки сприяють виявленню економічних порушень, запобіганню фінансовим втратам, підвищенню прозорості господарських процесів та формуванню якісної доказової бази у справах, де економічна складова є визначальною.

У сучасних умовах інтеграції ринків, цифровізації фінансових операцій, зростання транскордонних потоків капіталу та ускладнення бізнес-моделей експертні дослідження дедалі частіше потребують урахування міжнародних стандартів, глобальних тенденцій та транснаціональних ризиків.

Таким чином, судова економічна експертиза виступає важливою ланкою між національною економічною практикою та глобальними економічними процесами, забезпечуючи можливість об'єктивного аналізу фінансових взаємовідносин у контексті світових тенденцій, міжнародних регуляторних вимог та глобалізаційних викликів.

Національна система судової економічної експертизи не може розвиватися ізольовано від світових тенденцій, оскільки ефективне виконання її функцій потребує інтеграції у міжнародний професійний простір. У сучасних умовах глобалізації особливої ваги набуває налагодження співпраці з іноземними експертними інституціями, обмін методиками, участь у міжнародних мережах та впровадження міжнародно-правових стандартів експертної діяльності. Саме тому в Україні спостерігається стійка тенденція до розширення міжнародного співробітництва судових експертних установ, що відображено у наукових дослідженнях, присвячених аналізу діяльності міжнародних експертних мереж та імплементації міжнародних стандартів у національну практику [1, 2].

Водночас, слід зазначити, що глобалізаційні процеси стимулюють інтеграцію міжнародних стандартів у національну експертну практику. Зростання складності економічних процесів вимагає від експертів постійного вдосконалення методологічного інструментарію, адаптації до нових форм фінансових операцій, цифрових платформ, електронних сервісів та транснаціональних бізнес-моделей.

Сучасна судова економічна експертиза повинна враховувати глобальні тенденції, інтегрувати міжнародні стандарти фінансової звітності, застосовувати цифрові технології аналізу даних та забезпечувати високий рівень аналітичної точності.

Інтеграція міжнародних стандартів та цифрових технологій у практику експертних досліджень є необхідною умовою підвищення якості експертних висновків та зміцнення фінансової стабільності держави. Постійне вдосконалення методів дослідження та узгодження їх із міжнародними стандартами сприяє підвищенню ефективності розслідування, забезпеченню прозорості фінансових операцій і зміцненню економічної безпеки на національному та міжнародному рівнях.

Список використаних джерел

1. Клименко, Н. І. (2015). Азіатська мережа судових експертних установ. (Asian Forensic Sciences Net Work – AFSN). *Криміналістичний вісник*. 1 (23), 14-18.
2. Матвеевський, О. В. (2020). Імплементація міжнародно-правових стандартів у національну практику судової експертизи. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*, (24), 94-103.

УДК 35.08:351/354:342.9

Ткаченко О. В.,
здобувач третього освітньо-наукового рівня,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Публічна служба у широкому науковому розумінні охоплює професійну діяльність осіб, які виконують завдання і функції держави та місцевого самоврядування, забезпечують реалізацію публічного інтересу, надання адміністративних послуг, підготовку й виконання управлінських рішень. Вона поєднує правовий, організаційний, соціальний, етичний і кадровий виміри. Саме тому її дослідження потребує комплексної методології, що враховує не лише нормативно-правове регулювання, а й інституційну спроможність, професійну культуру, кадровий потенціал, доброчесність, відповідальність і орієнтацію на потреби громадян.

Теоретичні засади становлення публічної служби в Україні пов'язані з розумінням її як особливого виду професійної діяльності, що має публічно-правовий характер і здійснюється в інтересах суспільства. На відміну від приватного сектору, публічна служба ґрунтується не лише на трудових відносинах, а й на принципах законності, політичної неупередженості, професіоналізму, прозорості, підзвітності, доброчесності та служіння громадянам. У сучасних навчально-наукових підходах підкреслюється, що публічна служба має теоретико-методологічні, правові, організаційно-функціональні та морально-етичні засади, які визначають її місце в системі публічного управління.

Методологічне дослідження публічної служби доцільно здійснювати на основі кількох взаємопов'язаних підходів. Інституційний підхід дає змогу розглядати публічну службу як стійку систему норм, правил, процедур, посад, статусів і механізмів відповідальності. Системний підхід дозволяє аналізувати публічну службу як складову публічного управління, що взаємодіє з політичною владою, громадянським суспільством, місцевим самоврядуванням і міжнародними інституціями. Функціональний підхід акцентує увагу на завданнях публічної служби: підготовці управлінських рішень, реалізації державної політики, наданні послуг, контролі, комунікації з громадянами та забезпеченні стабільності управлінських процесів [1].

Важливе значення має аксіологічний підхід, відповідно до якого публічна служба розглядається не лише як система посад і процедур, а як носій певних суспільних цінностей. До таких цінностей належать верховенство права, відповідальність перед громадянами, доброчесність, недискримінація, професійна етика, відкритість і повага до людської гідності. Без ціннісного підґрунтя публічна служба може перетворитися на формалізований адміністративний механізм, відірваний від потреб суспільства. Тому формування професійної етики публічного службовця є не другорядним елементом, а необхідною умовою легітимності публічного управління.

Становлення публічної служби в Україні відбувалося в умовах складного переходу від адміністративно-командної моделі управління до демократичної, правової та сервісно орієнтованої держави. Цей процес супроводжувався зміною уявлень про роль службовця: від виконавця владних розпоряджень до професійного управлінця, який діє в межах закону, забезпечує публічний інтерес і відповідає перед суспільством. У цьому контексті розвиток публічної служби є не лише кадровим або правовим питанням, а частиною ширшої трансформації державного управління.

Одним із ключових напрямів розвитку публічної служби є її професіоналізація. Вона передбачає прозорий добір кадрів, оцінювання компетентностей, підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей, формування управлінської культури та створення умов для

кар'єрного зростання. Професійна публічна служба має бути здатною не лише виконувати поточні адміністративні завдання, а й працювати в умовах криз, реформ, цифрових змін і підвищених суспільних очікувань [2].

Особливого значення набуває кадрова політика. Ефективна публічна служба неможлива без компетентних, мотивованих і добросесних службовців. Тому кадрова політика має бути спрямована не тільки на заповнення посад, а й на стратегічне управління людськими ресурсами, виявлення потенціалу працівників, утримання фахівців, розвиток професійної мотивації та формування службової культури. У сучасних дослідженнях наголошується, що вдосконалення функціонування державної служби в Україні має бути пов'язане з професіоналізацією, модернізацією кадрової політики, підвищенням відкритості, доступності державних послуг і використанням інноваційних технологій в управлінському процесі.

Методологічно важливо розглядати публічну службу як динамічний інститут, що постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників належать європейська інтеграція, глобальні стандарти доброго врядування, безпекові виклики, цифровізація, соціально-економічні зміни та зростання вимог громадян до якості публічних послуг. До внутрішніх чинників можна віднести організаційну культуру, рівень професійної підготовки службовців, якість управлінських процедур, добросесність, мотивацію персоналу та ефективність контролю.

Окремим напрямом розвитку публічної служби є цифровізація. Вона змінює не лише технічні інструменти роботи органів влади, а й саму логіку публічного управління. Цифрові технології сприяють підвищенню прозорості, скороченню бюрократичних процедур, розвитку електронних послуг, автоматизації внутрішніх процесів і кращій комунікації з громадянами. Водночас цифровізація потребує нових компетентностей публічних службовців, зокрема цифрової грамотності, навичок роботи з даними, кібергігієни, адаптивності та готовності до постійного навчання.

Важливим критерієм зрілості публічної служби є її політична неупередженість. Публічний службовець має забезпечувати стабільність і професійну спадковість управління незалежно від політичних змін. Саме політична нейтральність дозволяє розмежувати політичне керівництво і професійне адміністрування, зменшити ризики кадрової нестабільності та підвищити інституційну пам'ять органів влади. У цьому аспекті розвиток публічної служби безпосередньо пов'язаний із якістю демократії та стійкістю державних інституцій.

Наукова новизна досліджуваної проблематики полягає в розгляді публічної служби як комплексного інституту, що поєднує правові норми, організаційні механізми, професійну культуру, етичні стандарти, цифрові компетентності та ціннісну орієнтацію на публічний інтерес. Такий підхід дозволяє відійти від вузького трактування публічної служби лише як системи посад і розглядати її як основу ефективного, відповідального й людиноцентричного публічного управління.

Отже, теоретико-методологічні засади становлення та розвитку публічної служби в Україні мають ґрунтуватися на поєднанні інституційного, системного, функціонального, аксіологічного та компетентнісного підходів. Публічна служба повинна розвиватися як професійний, добросесний, політично неупереджений, відкритий і сервісно орієнтований інститут. Її подальша модернізація потребує посилення кадрової спроможності, цифрової трансформації, розвитку професійної етики, прозорого добору персоналу, безперервного навчання та наближення до європейських стандартів доброго врядування.

Список використаних джерел

1. Біла-Тіунова Л. Р., Кубасенко А. В., Стрельников А. В. Публічна служба в Україні: навч.-метод. посіб. Одеса : Фенікс, 2023. 277 с. DOI: 10.32837/11300.23917.
2. Іванченко А. В. Напрями удосконалення функціонування державної служби в умовах реалізації системних реформ. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 5. DOI: 10.32782/TNU-2663-6468/2024.5/13.

УДК 331.5

Шапошников К. С.,
д-р екон. наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України,
Жворонюк А. В.
канд. екон. наук, доцент,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
м. Чернігів, Україна

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ
ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ**

Формування людського капіталу є ключовим чинником розвитку сучасної економіки та суспільства. В умовах військового часу ця проблема набуває особливої актуальності, оскільки війна спричиняє демографічні втрати, міграцію населення, руйнування інфраструктури та обмеження доступу до освітніх ресурсів. Водночас саме заклади вищої освіти (ЗВО) забезпечують відтворення інтелектуального потенціалу країни та підготовку фахівців для повоєнного відновлення [2; 3].

Метою роботи є аналіз особливостей формування людського капіталу у ЗВО в умовах війни та визначення ролі цифрових технологій у цьому процесі.

Спочатку коротко розглянемо сутність людського капіталу та роль вищої освіти у його формуванні. Людський капітал – це сукупність знань, навичок, компетентностей і здібностей людини, які забезпечують її продуктивну діяльність та економічну ефективність. Інвестиції у людський капітал є основою довгострокового розвитку держави [6].

Вища освіта відіграє визначальну роль у цьому процесі, оскільки забезпечує: формування професійних компетентностей; розвиток інноваційного мислення; підготовку кадрів для економіки знань. У сучасних умовах університети виступають не лише освітніми, а й науково-інноваційними центрами [3; 6].

Вплив військового часу на формування людського капіталу нелінійний і хвилеподібний. Війна суттєво трансформує процес формування людського капіталу, породжуючи наступні особливості цього процесу:

1. Міграція та втрати населення. Значна частина студентів і викладачів змушена була виїхати за кордон або переміститися всередині країни, що негативно впливає на освітній процес [2].
2. Руйнування освітньої інфраструктури. Знищення або пошкодження університетів ускладнює організацію навчання та доступ до ресурсів [3].
3. Психологічні та соціальні виклики. Стресові умови знижують ефективність навчання та продуктивність студентів [8].
4. Необхідність безперервності освіти. Попри війну, держава забезпечує функціонування освітньої системи, що є критично важливим для збереження людського капіталу [8].

Багато в чому відповіддю на виклики військового стану стали цифрові платформи як ключовий інструмент формування людського капіталу. Однією з головних особливостей функціонування ЗВО у воєнний період стала активна цифровізація освіти за такими напрямками:

1. Системи управління навчанням (LMS). Університети широко використовують LMS-платформи, зокрема: Canvas LMS; Moodle тощо. Ці системи забезпечують організацію навчального процесу, доступ до матеріалів, тестування та комунікацію між учасниками освітнього процесу. Наприклад, Canvas LMS дозволяє поєднувати синхронне та асинхронне навчання, сприяє інтерактивності та залученості студентів [1]. Дослідження показують, що LMS стали критично важливими для підтримки якості освіти під час війни [5].

2. Платформи відеозв'язку. Для проведення занять активно використовуються: Zoom; Google Meet тощо. Вони дозволяють проводити лекції, семінари та навіть захисти кваліфікаційних робіт у дистанційному форматі [7].

3. Хмарні технології. ЗВО активно впроваджують: Google Drive; Microsoft 365; iCloud тощо. Ці сервіси забезпечують спільну роботу, збереження даних і доступ до ресурсів з будь-якої точки світу [7].

Фактично в Україні формується комплексна цифрова освітня екосистема, що включає: онлайн-курси; цифрові бази даних; електронні системи оцінювання. Цифровізація дозволяє проводити навчання та вступні іспити навіть в умовах бойових дій або з-за кордону [3; 4].

Серед інноваційних технологій при цьому варто згадати штучний інтелект (чат-боти); автоматизовані системи управління; аналітику освітніх даних. Вони підвищують ефективність навчання та адаптивність системи освіти [5; 7].

Важливо зазначити, що інвестиції у людський капітал залишаються критично важливими навіть під час війни. Основними напрямками залишаються: фінансування освіти; цифрова інфраструктура; міжнародна підтримка. Міжнародні організації сприяють модернізації університетів та впровадженню цифрових технологій, що дозволяє забезпечити доступ до освіти навіть у кризових умовах [3; 4].

Щодо перспектив розвитку, то у післявоєнний період очікується подальша цифровізація освіти; інтеграція у європейський освітній простір; розвиток інноваційних університетів; повернення людського капіталу в Україну. Цифрові технології, впроваджені під час війни, стануть основою модернізації системи освіти [4; 9; 10].

Таким чином, формування людського капіталу у ЗВО в умовах війни характеризується значними викликами, але водночас і новими можливостями. Найважливішою особливістю є активна цифровізація освіти, яка забезпечує її безперервність та доступність. Використання цифрових платформ, міжнародна підтримка та адаптивність освітньої системи дозволяють зберігати та розвивати людський капітал навіть у кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Liashenko, I. (2024). *Canvas LMS as a tool for quality education in Ukraine during war*. AgriSci-UA. URL: <https://agrisci-ua.com/news/canvas-lms-as-a-tool-for-quality-education-in-ukraine-during-war/>
2. Androshchuk, A. (2022). Higher education of Ukraine in the conditions of war and digital transformation: State and prospects. *European Humanities Studies*. URL: <https://ehs.eeipsy.org/index.php/ehs/article/view/380>
3. World Bank. (2025). *How digitalization and new technologies are transforming Ukraine's universities*. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2025/11/06/how-digitalization-new-tech-are-transforming-ukraines-universities>
4. Eurydice Ukraine. (2025). *Digital transformation of education as a strategic path to resilience and innovation*. URL: <https://eurydice.iea.gov.ua/news/ukraine-digital-transformation-of-education-as-a-strategic-path-to-resilience-and-innovation/>

5. Aliksieieva, H., Kravchenko, N., Horbatiuk, L., Nestorenko, T., Zhyhir, V., Kalinichenko, A., & Glazova, Y. (2025). Digital transformation of relocated higher education institutions in Ukraine under martial law. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 71–85. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.06](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.06)
6. Danylyuk, S. (2025). Digital transformation in higher education: A comparative analysis of Ukraine and the Czech Republic. *European Scientific e-Journal*. URL: <https://journals.eiid.eu/index.php/esej/article/view/164>
7. BDO Ukraine. (2025). *Digital shift in Ukrainian education: Technologies and AI*. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/digital-shift-in-ukrainian-education-preparedness-technologies-ai-and-hurdles>
8. Horna, M., & Pron, N. (2022). Education during wartime: Ensuring continuity of the educational process in Ukraine. *Human Capital Development*. URL: <https://science.iea.gov.ua/en/human-capital-development22022-3/>.
9. Honcharuk, V., Bugaenko, T., Shevchuk, I., Liubchenko, N., & Bezlatnia, L. (2024). Educational Innovation and Digital Transformation: Interconnection and Prospects for Ukraine. *Futurity Education*, 4(2), 61–85. URL: <https://doi.org/10.57125/FED.2024.06.25.04>
10. Shaposhnykov K., & Zhavoronok A. (2025). Digital Skills as a Driver of Labour Market Transformation in European Union Countries. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (18). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-03-06>.

СЕКЦІЯ 7. МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ

УДК 339.138

Глібка О. В.,
аспірант,
Завальнюк В. Ф.,
аспірант,

Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права»,
м. Миколаїв, Україна

ЕМОЦІЙНИЙ БРЕНДИНГ І РЕБРЕНДИНГ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ НОВОГО ІМІДЖУ

В умовах глобалізації ринків та зростання конкуренції традиційні інструменти позиціонування бренду поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем емоційним механізмам впливу на споживача. Сучасний споживач дедалі частіше приймає рішення не лише на основі раціональної оцінки характеристик продукту, а й під впливом емоцій, цінностей та особистісної ідентифікації з брендом. У цьому контексті особливого значення набуває концепція емоційного брендингу, що передбачає формування стійкого емоційного зв'язку між брендом і його аудиторією.

Емоційний брендинг ґрунтується на використанні психологічних механізмів сприйняття, таких як асоціативне мислення, емоційна пам'ять, довіра та відчуття приналежності. На відміну від раціонального позиціонування, яке акцентує увагу на функціональних перевагах товару чи послуги, емоційний підхід спрямований на створення цілісного образу бренду як носія певних цінностей і змісту. Саме через емоційний компонент формується лояльність споживачів та довгострокова конкурентна перевага.

Тому дослідження психологічних аспектів емоційного брендингу є необхідним для розуміння механізмів формування іміджу бренду та ефективної реалізації стратегій його оновлення в процесі ребрендингу.

Сучасні трансформації ринку, цифровізація комунікацій та зміна поведінкових моделей споживачів зумовили активізацію наукових досліджень у сфері брендингу та його емоційної складової. У центрі уваги українських дослідників опинилися питання формування довіри до бренду, механізми емоційного впливу на аудиторію, роль архетипів, цінностей і соціальної ідентифікації у створенні стійкого іміджу. Ю. Тимченко та ін. розглядали роль емоцій на споживчому шляху, особливо в культурних індустріях під впливом ІКТ, і аналізували як емоційні фактори формують рішення про покупку й поведінку споживача [1]. Н. Кушнір та ін. розглянули архетипи, психологічні складові та механізми розвитку бренду особистості, що пов'язано із емоційним сприйняттям і самоідентифікацією [2]. К. Оксенюк дослідила вплив брендингу на мотивацію українських споживачів, де одним із мотиваторів є саме емоційний зв'язок із брендом, який формує споживчу поведінку та лояльність [3].

Сприйняття бренду формується не лише через його візуальні або функціональні характеристики, а передусім через психологічні механізми, які визначають емоційну реакцію споживача. Образ бренду існує у свідомості аудиторії як система асоціацій, цінностей і символів, що закріплюються через досвід взаємодії. У разі зміни стратегії розвитку компанії або її позиціонування постає потреба в оновленні цього образу, що реалізується через

ребрендинг. Саме тому аналіз психології сприйняття бренду є ключовим для розуміння ризиків і можливостей трансформації іміджу.

Формування бренду відбувається на рівні когнітивних та емоційних процесів. Споживач не просто запам'ятовує назву чи логотип – він створює внутрішню модель бренду, яка включає:

1. Асоціативні зв'язки (колір, стиль, тон комунікації, цінності).
2. Емоційну пам'ять, що закріплює попередній досвід взаємодії.
3. Архетипічні образи, які допомагають бренду стати зрозумілим.
4. Механізм соціальної ідентифікації, коли споживач співвідносить бренд із власним образом.

Емоційна складова значною мірою впливає на рівень довіри та лояльності. Якщо бренд відповідає внутрішнім цінностям людини, виникає відчуття приналежності, що посилює стійкість споживчої поведінки навіть за наявності конкурентних альтернатив.

Ребрендинг є складним процесом, який передбачає оновлення образу бренду, його сприйняття споживачами, впливає на емоції, асоціації та формує нову систему цінностей, що відповідає сучасним очікуванням аудиторії (табл. 1).

Таблиця 1 – Ребрендинг як інструмент трансформації іміджу: психологічний вимір

Критерій	Характеристика	Психологічний аспект впливу
Суть ребрендингу	Комплекс стратегічних змін у позиціонуванні, візуальній і комунікаційній політиці бренду	Зміна усталених когнітивних схем сприйняття бренду
Основні причини	Зміна ринку, розширення аудиторії, кризові обставини, оновлення іміджу	Потреба адаптації до нових очікувань і цінностей споживачів
Види ребрендингу	Частковий (редизайн), повний (зміна концепції), стратегічний (переформатування цінностей)	Різний рівень впливу на емоційну пам'ять та асоціативні зв'язки
Психологічні ризики	Опір аудиторії, нерозуміння змін, втрата впізнаваності	Когнітивний дисонанс, зниження довіри, руйнування емоційної прив'язаності
Ключові умови успішності	Послідовність комунікації, збереження ціннісного ядра, прозоре пояснення змін	Формування нових позитивних асоціацій та відновлення лояльності
Очікуваний результат	Оновлений імідж, посилення конкурентних позицій	Переосмислення бренду та зміцнення емоційного зв'язку зі споживачем

Отже, ребрендинг є комплексним процесом, який поєднує стратегічні зміни та психологічну роботу зі споживачем. Успішна трансформація іміджу передбачає врахування емоційного сприйняття, асоціативних зв'язків і лояльності аудиторії, що дозволяє мінімізувати ризики та посилити конкурентні позиції бренду.

Формування нового іміджу бренду передбачає не лише зміну зовнішніх атрибутів, таких як логотип чи кольорова палітра, а й трансформацію емоційного сприйняття споживачами. Ефективний ребрендинг базується на психологічних механізмах, які визначають, як аудиторія сприймає цінності бренду та реагує на його зміни. Основні аспекти включають:

1. Емоційна комунікація – створення образу, що викликає позитивні емоції та асоціації.
2. Візуальна ідентичність – кольори, шрифти та стиль, які підтримують нові цінності бренду і формують впізнаваність.

3. Ціннісне ядро бренду – акцент на сенсах та цінностях, що резонують із аудиторією.

4. Довіра та лояльність – підтримка стабільного емоційного зв'язку навіть під час змін, що мінімізує опір аудиторії.

Практичний досвід показує, що психологічні аспекти значною мірою визначають успіх або невдачу ребрендингу (рис. 1).

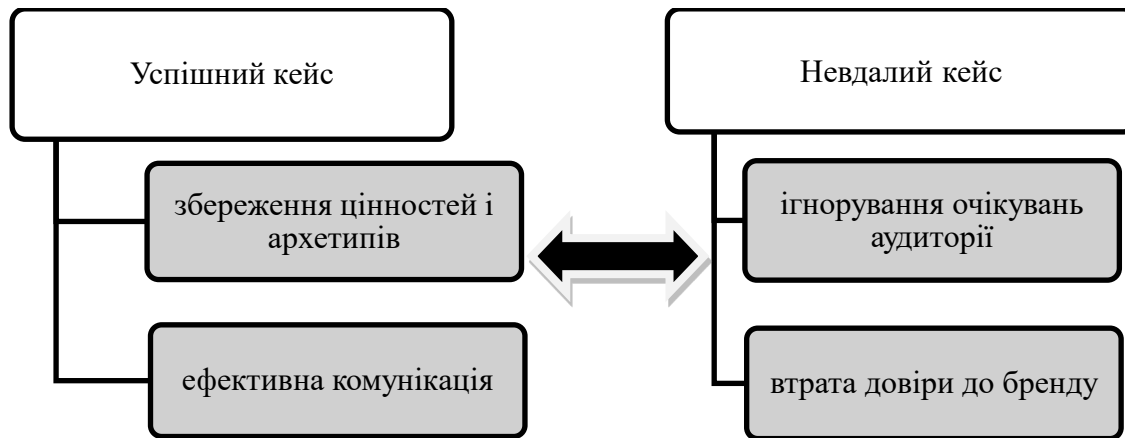


Рисунок 1 – Успіх або невдача ребрендингу

Таким чином, поєднання теоретичного підходу та аналізу практичних прикладів підтверджує: ефективний ребрендинг можливий лише за умови інтеграції психологічних факторів у стратегію формування нового іміджу. Емоційний зв'язок, послідовність комунікації та уважність до цінностей аудиторії стають вирішальними для успіху трансформації.

Емоційний брендинг та ребрендинг є комплексними процесами, що поєднують стратегічні, візуальні та психологічні складові. Успішне формування нового іміджу бренду ґрунтується на розумінні емоційних потреб аудиторії, створенні позитивних асоціацій, збереженні цінностей та послідовній комунікації. Практичні приклади показують, що ігнорування психологічних аспектів, радикальні зміни або недостатнє пояснення трансформацій можуть призвести до втрати довіри та негативної реакції споживачів. Таким чином, інтеграція психологічних механізмів у стратегію брендингу є ключовою для підвищення лояльності, зміцнення конкурентних позицій та ефективного оновлення іміджу.

Список використаних джерел

1. Tymchenko Y., Proskurina M., Hryhorchuk T., Chervinska L., Ratynskiy V., Shpylyk S., Krause O., Pinyak I., Lebedynets I., Nosyriev O. Determining the role of emotions in the customer journey for culture industries under conditions of information and communication technologies development. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 2(13) (122). С. 62–72. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.275614>.

2. Кушнір Н. С., Стрілець-Бабенко О. В. Особистий бренд: сутність, функції та умови розвитку в аспекті психології маркетингу. *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2023. № 2. С 47–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2023-2-6>.

3. Оксенюк К. Вплив брендингу на мотивацію українських споживачів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-16>

УДК 339.138

Кричун П. Г.,
аспірант,
Харітеску О. В.,
аспірант,

Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права»,
м. Миколаїв, Україна

ВПЛИВ КУЛЬТУРНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ НА ФОРМУВАННЯ ЛОКАЛЬНИХ БРЕНДІВ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ

У сучасних умовах глобалізація виступає потужним чинником трансформації економік і культур. Інтеграція ринків і стандартизація споживчих моделей створюють сприятливе середовище для транснаціональних корпорацій та глобальних брендів, але одночасно підсилюють конкуренцію за увагу споживача. У відповідь на ці тенденції все більше значення набуває локальна ідентичність – як джерело цінностей, смислів та унікальних культурних кодів, що стають основою для побудови власних брендів у межах окремих регіонів або націй.

Культурна ідентичність включає історичні традиції, мову, символіку та соціальні практики, і виступає важливим ресурсом при створенні брендівих стратегій, які можуть сформувати емоційний зв'язок зі споживачем, посилити впізнаваність і конкурентоспроможність на локальних і глобальних ринках. У контексті України, де національна та регіональна ідентичності переживають активну реконструкцію під впливом соціально-політичних процесів, питання взаємодії культурних кодів і місцевого брендингу є особливо актуальним.

Дослідження науковців демонструють, що культурна ідентичність відіграє ключову роль у формуванні локальних брендів і показують як традиційні символи, історичні практики та регіональні особливості можуть впливати на сприйняття бренду, підвищувати його впізнаваність і конкурентоспроможність.

О.Семенова та ін. аналізують динаміку культурної ідентичності українців та фактори, що її формують, зокрема під впливом політичних та соціальних трансформацій. Хоча дослідження не стосується брендингу безпосередньо, але, розкриває важливі принципи самоідентифікації, які можна застосувати для розуміння механізмів локального брендування [1]. Також Т. Базильська досліджує як традиційні культурні елементи можуть поєднуватися з інноваціями в сучасному дизайні, зокрема моді. Такий підхід актуальний для розуміння того як локальні елементи стають частиною бренду, що функціонує на глобальному рівні [2]. Р. Захарчук розглядає механізми використання географічних зазначень у формуванні брендів харчових продуктів, які пов'язані з локальними традиціями та культурами. Це може стати хорошою ілюстрацією того як локальний бренд формується на базі місцевих культурних характеристик [3].

Попри різноманітність тем і підходів, ці дослідження поєднують акцент на взаємозв'язку культурної ідентичності та брендингу та підкреслюють важливість використання локальних символів, традицій та історичних маркерів як ресурсів для формування унікального образу бренду, вказують на значення емоційного зв'язку зі споживачем та адаптації до культурного контексту, що забезпечує конкурентоспроможність на місцевому й глобальному рівнях.

Локальні бренди, які опираються на культурну ідентичність, отримують кілька ключових переваг у глобальному середовищі:

1. Автентичність і довіра споживачів – використання місцевих традицій, символів та культурних практик створює відчуття автентичності, а споживачі оцінюють бренди, що зберігають зв'язок із місцевою культурою, як більш надійні та якісні.

2. Унікальність у конкурентному середовищі – локальні культурні коди дозволяють бренду виділятися серед масових глобальних продуктів, що створює особливий «інтелектуальний капітал бренду», який важко копіювати міжнародним конкурентам.

3. Підтримка локальної економіки – використання місцевих ресурсів, виробників і ремесел підсилює економічну та соціальну значущість бренду; такий підхід формує позитивний імідж і лояльність не лише споживачів, а й громади.

4. Емоційний та культурний зв'язок зі споживачем – культурні маркери допомагають створити емоційний зв'язок, який впливає на повторні покупки та рекомендації; бренд, що апелює до ідентичності споживача, здатний формувати спільноту навколо продукту або послуги.

5. Можливість міжнародного позиціонування – локальні бренди, що зберігають автентичність, можуть бути цікавими для глобального ринку як «унікальні культурні продукти», що відкриває перспективи експорту та участі у міжнародних виставках, фестивалях і туристичних проектах.

Культурна ідентичність стає стратегічним ресурсом для локальних брендів, дозволяючи поєднувати автентичність, унікальність та економічну цінність. У глобалізованому світі саме такі бренди мають змогу займати нішеві сегменти, підтримувати місцеву економіку і формувати стійкий емоційний зв'язок зі споживачами.

При створенні локальних брендів важливо враховувати не лише їхні конкурентні переваги, а й потенційні ризики та виклики. Основні фактори, які можуть впливати на ефективність бренду, пов'язаного з культурною ідентичністю, та можливі наслідки для його розвитку представлено у табл. 1.

Таблиця 1 – Основні ризики та виклики у формуванні локальних брендів на основі культурної ідентичності

Ризик / Виклик	Суть	Можливі наслідки для бренду
Комерціалізація культурних символів	Використання традиційних мотивів лише як маркетингового інструменту без поваги до їхнього значення	Може знизити довіру споживачів, сприйматися як штучність або «культурний популізм»
Стереотипізація культурного образу	Спрощене або перебільшене відтворення локальних символів і традицій	Може спотворити справжню культурну цінність, викликати негативні реакції громади та аудиторії
Баланс між локальністю та глобальною експансією	Пошук рівноваги між автентичністю та вимогами глобального ринку	Неправильний баланс може призвести до втрати унікальності або обмеження ринкових можливостей
Відсутність адаптації до сучасних тенденцій	Ігнорування змін у споживчих уподобаннях та глобальних маркетингових трендах	Зниження конкурентоспроможності на ринку, обмеження зростання бренду
Обмеженість ресурсів локального бізнесу	Недостатня фінансова або інфраструктурна база для масштабування	Ускладнює розвиток бренду, впровадження сучасних стратегій і просування на міжнародні ринки

Тому формування локального бренду на основі культурної ідентичності – це процес, який поєднує можливості та обмеження. Успіх залежить від здатності зберігати автентичність і повагу до культурних символів, водночас адаптуючись до сучасних ринкових умов. Вміння

балансувати між локальністю та глобальними вимогами визначає, наскільки бренд буде конкурентоспроможним, стійким і привабливим для споживачів як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

Отже, вплив культурної ідентичності на формування локальних брендів у глобалізованому світі є багатограним і стратегічно важливим. Використання локальних символів, традицій та культурних кодів допомагає брендам виділятися серед глобальних конкурентів, формувати емоційний зв'язок зі споживачами та підтримувати місцеву економіку. Водночас існують ризики комерціалізації культурних елементів, стереотипізації та неправильного балансу між локальністю і глобальною експансією, які потребують уважного управління. Локальна культурна ідентичність виступає не лише джерелом унікальності, а й потужним ресурсом для стратегічного розвитку брендів. Поєднання автентичності, адаптивності та уваги до соціокультурного контексту дозволяє формувати бренди, здатні ефективно конкурувати на національному та міжнародному рівнях.

Список використаних джерел

1. Семенова О., Герасько М. Національно-культурна ідентичність українського суспільства у контексті сучасних гуманітарних викликів. *Українознавство*. 2020. № 2(75). DOI: [https://doi.org/10.30840/2413-7065.2\(75\).2020.205608](https://doi.org/10.30840/2413-7065.2(75).2020.205608).
2. Базильська Т. О. Глобалізація та локальна ідентичність у сучасному дизайні: баланс між традицією та інноваціями. *Український мистецтвознавчий дискурс*. 2025. № 3. С. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/uad.2025.3.2>.
3. Захарчук Р. Локальні бренди та механізм географічних зазначень харчових продуктів в стратегії розвитку вітчизняного туристичного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-70>.

УДК 339.138

Марараш А. В.,

аспірант,

Корбут М. В.,

аспірант,

Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права»,
м. Миколаїв, Україна

СОЦІАЛЬНІ МЕДІА ЯК ПЛАТФОРМА ДЛЯ ІНТЕРАКТИВНОГО МАРКЕТИНГУ: ТРЕНДИ І НОВІ ІНСТРУМЕНТИ

У сучасних умовах цифрової трансформації соціальні медіа посідають провідне місце в маркетингових стратегіях компаній. Соціальні медіа перетворилися на один із ключових каналів комунікації між брендом і споживачем, дозволяючи встановлювати тісніший контакт, формувати персоналізовані взаємодії та миттєво отримувати зворотний зв'язок. Такий формат сприяє не лише підвищенню впізнаваності бренду, а й створенню довготривалих відносин із цільовою аудиторією.

В. Gündüzyeli стверджує, що соціальні медіа радикально змінили маркетингові стратегії, дозволивши брендам безпосередньо та в режимі реального часу взаємодіяти з аудиторією, що підвищує залученість, лояльність і ефективність кампаній. Як ключові фактори успіху

В. Gündüzyeli виділяє інновації, персоналізацію та використання AI (напр. чат-ботів) для побудови індивідуальних комунікацій із користувачами [1].

О.О. Кабанова та ін. підкреслюють, що електронне середовище дає змогу створювати маркетингові стратегії з високою взаємодією користувачів, персоналізувати повідомлення та формувати брендові спільноти [2].

Соціальні мережі впливають на споживчу поведінку і процес прийняття рішення про купівлю, що робить їх важливим елементом маркетингових стратегій.

О. Сохацька, С. Сідхарх досліджують як соціальні медіа та інтерактивні інструменти маркетингу впливають на процес прийняття рішення споживачем та показують, що інтерактивні механізми соцмереж, включно з UGC і взаємодією, змінюють поведінку покупців на різних етапах шляху до покупки [3].

Соціальні медіа відіграють багатофункціональну роль у житті користувачів, охоплюючи як інформаційні, так і соціальні, розважальні та практичні потреби. Зібрані дані демонструють, з якою частотою користувачі звертаються до соціальних мереж задля виконання різних завдань, та дозволяють визначити основні мотиви їхньої активності. Це створює важливу основу для розуміння поведінки аудиторії та формування ефективних маркетингових стратегій.

Одним із центральних принципів сучасного маркетингу стає інтерактивність. Користувачі прагнуть не просто спостерігати за контентом, а брати активну участь у його створенні та взаємодії з ним – через опитування, вікторини, прямі ефіри чи інтерактивні сторіз. У відповідь на ці зміни бренди переходять від одностороннього інформування до повноцінного діалогу зі своєю спільнотою, що дозволяє підвищувати рівень залученості та довіри.

О. В. Філіна аналізує основні тренди SMM, включно з відео- і контент-маркетингом, інфлюенсер-маркетингом, чат-ботами, AR-інструментами, соціальною комерцією та підтверджує, що інтерактивність та адаптація контенту до потреб аудиторії дають змогу підприємствам ефективніше залучати споживачів [4].

Найбільш поширеними мотивами використання соціальних медіа є пошук інформації (62,8%), спілкування з близькими (60,2%) та відстеження новин (55%). Це підкреслює зміщення функціоналу соціальних платформ у бік інформаційності та комунікації, що робить їх ключовим джерелом новин і актуальних даних (рис. 1).



Рисунок 1 – Основні цілі використання соціальних медіа користувачами, % [5]

Водночас високі показники перегляду відеоконтенту (54,7%), how-to-досліджень (51,1%) та пошуку ідей або натхнення (46,9%) свідчать про зростання ролі візуальних форматів,

творчого контенту й інструктивних матеріалів. Це підтверджує домінування відеоплатформ, інтерактивних рілсів і стрімів.

Значні значення також мають показники, пов'язані з купівельною поведінкою: дослідження продуктів та брендів (45,2%), подорожей (38,9%), товарів для здоров'я (35,4%). Це вказує на те, що соціальні мережі функціонують як важливе середовище для прийняття споживчих рішень та формування намірів щодо покупки.

Сегмент освіти (38,7%), фінансів (35,9%) та бізнес-досліджень (30,1%) демонструє поступовий перехід соцмереж від розважальної платформи до багатопрофільного інструмента самоосвіти й професійного розвитку.

Отже, дані підтверджують, що соціальні мережі виконують широкий спектр функцій, а їхня роль стає дедалі комплекснішою. Це створює підґрунтя для розвитку інтерактивного маркетингу, який може ефективно працювати з різними потребами аудиторій – від інформаційних до споживчих і навчальних.

Сучасні тренди та інструменти інтерактивного маркетингу в соціальних медіа включають:

1. Відеоконтент – ключовий формат, який забезпечує найвищий рівень залученості. Короткі ролики, стріми та вертикальні відео дозволяють швидко передавати інформацію, емоції та захоплювати увагу користувача. Алгоритми платформ також надають перевагу саме відеоформатам, що підвищує охоплення.

2. UGC (User-Generated Content) – це контент, створений самими користувачами: відгуки, фото, відео, огляди товарів. Такий матеріал викликає більше довіри, ніж офіційна реклама, оскільки вважається чесним і «живим». Бренди активно заохочують UGC через конкурси, хештеги та інтерактивні завдання.

3. Гейміфікація балів, рівнів, нагород – стимулює активність аудиторії. Такі механіки роблять взаємодію з брендом цікавішою та мотивують користувача повертатися знову. Гейміфіковані кампанії підвищують лояльність та створюють емоційний зв'язок із брендом.

4. AR-інструменти дозволяють користувачам «взаємодіяти» з продуктом у віртуальному середовищі. Це можуть бути фільтри, 3D-моделі або примірки товарів. AR підсилює залучення, робить рекламу більш захоплюючою та допомагає користувачам краще зрозуміти продукт.

5. Інфлюенсер-маркетинг – співпраця з лідерами думок дає змогу брендам охопити цільову аудиторію через рекомендації людей, яким вона довіряє. Трендом є партнерство з мікро- та наноінфлюенсерами, оскільки вони мають більш тісний зв'язок зі своєю аудиторією та генерують вищу залученість.

6. Чат-боти та AI-комунікація дозволяють автоматизувати спілкування з користувачами: відповідати на запити, підбирати товари, консультувати або приймати замовлення. Такі інструменти підвищують швидкість обслуговування та дають можливість забезпечити персоналізований досвід.

7. Соціальна комерція – повноцінні торговельні платформами, де користувач може побачити товар, дізнатися про нього та одразу купити, без переходу на сайт. Інтегровані магазини, каталоги, теги товарів і покупки під час стрімів значно скорочують шлях клієнта до придбання.

8. Дані, метрики, алгоритми рекомендацій про поведінку користувачів: перегляди, взаємодії, інтереси. На основі цих даних маркетологи можуть оптимізувати контент, налаштовувати рекламу та прогнозувати поведінку аудиторії. Алгоритми рекомендацій підсилюють показ релевантного контенту й допомагають брендам точніше взаємодіяти з цільовою аудиторією.

Список використаних джерел

1. Gündüzyeli B. The role of social media in interactive digital marketing. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2025. № 72. P. 93-100. URL : <https://doi.org/10.18070/erciyesiid.1683097>.
2. Кабанова О. О., Єремєєва А. С., Ус М. І. Соціальні медіа як інструмент цифрового маркетингу: дослідження сучасних тенденцій та підходів. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.14193877>
3. Сохацька О., Сідхарх С. Вплив маркетингу соціальних медіа на купівельну поведінку споживача: концептуальні аспекти. *Журнал європейської економіки*. 2019. Вип. 18. С. 228-41. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1389>.
4. Філіна О.В. Тенденції використання соціальних мереж підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2(32). DOI:10.31673/2415-8089.2020.025969.
5. Digital 2025: Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>.

УДК 339.138:004.7

Рябов І. Б.,
канд. екон. наук, доцент,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

**ОМНІКАНАЛЬНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У
ЦИФРОВІЙ ЕКОСИСТЕМІ КОМУНІКАЦІЙ**

У сучасній глобальній цифровій економіці парадигма взаємодії між бізнесом і споживачем зазнала фундаментальних трансформацій. Омніканальність вийшла за межі тимчасового маркетингового тренду та набула статусу імперативної стратегічної умови забезпечення конкурентоспроможності й довгострокової життєздатності підприємств. На відміну від традиційних мультиканальних підходів, у яких комунікаційні потоки функціонують як децентралізовані та ізольовані масиви даних (data silos), сучасна омніканальна модель передбачає формування цілісної інтегрованої екосистеми.

Така екосистема об'єднує цифрові платформи, мобільні інтерфейси, соціальні медіа та фізичні точки контакту в єдину безшовну траєкторію клієнтського шляху (customer journey). Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від лінійних, реактивних моделей комунікації до проактивного та адаптивного управління клієнтським досвідом на основі інтелектуальних алгоритмів. Це передбачає трансформацію пасивного інформаційного обміну в динамічну систему взаємодії, що в режимі реального часу коригує сценарії залучення користувача, прогнозує його потреби та забезпечує безперервну синергію всіх точок контакту.

Фундамент сучасної омніканальної стратегії базується на синергії принципів 4 Cs:

1. Клієнтський досвід (Customer Experience): орієнтація на суб'єктивне сприйняття бренду через емоційну та функціональну задоволеність.
2. Контекст (Context): урахування умов взаємодії (час, місце, пристрій, поведінковий і емоційний стан).
3. Контент (Content): адаптивна трансформація повідомлення під конкретний канал зі збереженням його змістової цілісності.
4. Колаборація (Collaboration): координація крос-функціональної взаємодії всередині організації.

Ключовою відмінністю омніканального підходу є здатність забезпечувати повну когерентність бренду – єдність візуальної ідентичності, tone of voice та ціннісних орієнтирів у всіх точках контакту [1].

Архітектура омніканальної системи ґрунтується на інтеграції даних через CRM-системи та платформи клієнтських даних (Customer Data Platforms – CDP). Це дозволяє вийти за межі фрагментарних анкетних даних і сформувати єдиний профіль клієнта (Single Customer View), що агрегує всі цифрові сліди користувача в режимі реального часу в єдиний профіль. У такій системі комунікація трансформується зі статичного інформаційного акту у інтерактивну клієнтоорієнтовану модель взаємодії. Бренд більше не диктує умови – клієнт отримує автономію у виборі часу, каналу та формату комунікації, що суттєво підвищує рівень лояльності [2].

Реалізація повноцінної омніканальної моделі потребує використання сучасних технологій цифрової безпеки та комунікаційних стандартів нового покоління. Особливе значення має впровадження RCS Messaging (Rich Communication Services), який є еволюційним розвитком SMS і забезпечує функціональність мобільних застосунків (кнопки, товарні каруселі, інтегровані платежі) у нативному інтерфейсі обміну повідомленнями. Це суттєво знижує рівень тертя (friction) у процесі конверсії, оскільки усуває потребу встановлення додаткових застосунків.

Паралельно критичним стає питання довіри в цифровій екосистемі, вирішення якого забезпечується технологіями Mobile ID. Верифікація користувача в режимі реального часу на основі даних телеком-операторів дозволяє здійснювати складні транзакції дистанційно (підписання договорів, фінансові операції) із високим рівнем кіберзахисту та зручності.

Центральним інтелектуальним ядром омніканальної трансформації виступає штучний інтелект (AI), функції якого можна систематизувати у три ключові напрями:

- Identity Resolution: інтеграція розрізнених ідентифікаторів користувача в єдиний профіль (cookies, device ID, loyalty ID) у єдиний цифровий профіль.
- Best-Next-Action (BNA): предиктивне визначення найбільш імовірної та оптимальної наступної дії на основі аналізу ймовірності конверсії або ризику відтоку в реальному часі.
- Генеративне контент-масштабування: автоматизоване створення персоналізованого контенту для великої кількості мікросегментів аудиторії, що забезпечує гіперперсоналізацію без пропорційного зростання витрат [3].

Сучасні маркетингові системи еволюціонують від жорстко заданої автоматизації (Marketing Automation) до адаптивних моделей управління. На відміну від статичних сценаріїв, адаптивні системи враховують контекст взаємодії. Наприклад, за умови відкриття push-повідомлення користувачем, дублювання інформації через email автоматично блокується для уникнення інформаційного перевантаження. Критичною є також швидкість реакції: перші 15–60 хвилин після тригера (наприклад, покинутий кошик) демонструють суттєво вищий рівень конверсії порівняно з відкладеними комунікаціями.

Галузеві приклади підтверджують високу ефективність омніканальних моделей:

- Ритейл: моделі BOPIS (Buy Online, Pick Up In Store) та ROPO (Research Online, Purchase Offline) забезпечують інтеграцію онлайн- та офлайн-взаємодії.
- Агробізнес: впровадження D2C-платформ (Direct-to-Consumer) дозволяє забезпечити прозорість ланцюгів постачання та прогнозне планування закупівель [4].
- Ресторанний і готельний бізнес: цифровізація сервісу через системи на кшталт Expienza, QR-меню та безконтактні платежі формує базу для персоналізованого аналізу вподобань клієнтів [5].

Економічна ефективність омніканальних моделей підтверджується емпіричними даними: омніканальні споживачі здійснюють покупки у 2,3 раза частіше, а середній чек є на 51% вищим. Рівень утримання клієнтів (Retention Rate) сягає 78%, що безпосередньо впливає на зростання довгострокової цінності клієнта (LTV – Lifetime Value) [4].

Водночас впровадження омніканальності супроводжується низкою системних бар'єрів: фрагментарністю IT-інфраструктури (legacy systems), організаційною інерцією управлінських структур та вимогами до захисту персональних даних відповідно до стандартів GDPR [5].

Таким чином, трансформація маркетингових моделей відображає перехід до концепції «масштабованої унікальності». Її реалізація потребує радикальної перебудови бізнес-процесів – від формування єдиної дата-архітектури підприємства до впровадження наскрізної системи КРІ. Використання штучного інтелекту та предиктивної аналітики дозволяє досягти нового рівня клієнтоорієнтованості, де технології забезпечують глибше розуміння індивідуальних потреб і формують довгострокові стійкі конкурентні переваги, засновані на даних та інтелектуальній аналітиці.

Список використаних джерел

1. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2017. 208 p.
2. Palmatier R. W., Stern L. W., El-Ansary A. I. Marketing Channel Strategy: An Omni-Channel Approach. 8th ed. London : Routledge, 2019. 488 p.
3. Ахтоян А., Петричак О. Використання штучного інтелекту в омніканальних комунікаційних стратегіях ритейлу. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 230–236.
4. Суходольський О. С. Омніканальний цифровий маркетинг для агровиробників: інтеграція онлайн та офлайн каналів збуту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 47. С. 741–747.
5. Даниленко О., Приходько К., Осієвський В. Цифровізація маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі: від онлайн-бронювання до персоналізованих пропозицій. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. № 8(2). С. 212–229.

УДК 339.138:004.738.5

Рябова Т. А.,
канд. екон. наук, доцент,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

СЕГМЕНТАЦІЯ ТА ТАРГЕТИНГ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ STP-ПІДХОДУ

Класична модель маркетингу STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*), розроблена Ф. Котлером, протягом тривалого часу виступала методологічним фундаментом стратегічного планування маркетингової діяльності [1]. Водночас тотальна цифровізація економічних процесів та інтенсивний перехід споживчої активності в онлайн-площину зумовили фундаментальну трансформацію зазначеного інструментарію. Традиційні підходи, засновані на статичних соціодемографічних характеристиках (стать, вік, рівень доходу), дедалі частіше замінюються інноваційними динамічними моделями, що функціонують у режимі реального часу та базуються на аналізі поведінкових патернів і психографічних профілів споживачів. Актуальність дослідження обумовлена об'єктивною необхідністю переосмислення механізмів управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання крізь призму прецизійного цифрового маркетингу та персоналізованих стратегій клієнтської взаємодії.

Розвиток цифрового середовища спричинив радикальну трансформацію як об'єкта, так і методів сегментування ринку. Пріоритетність демографічних показників нівелюється на користь комплексного аналізу біхевіористичних чинників. Замість формування статичного портрета споживача, сучасні суб'єкти маркетингу фокусують увагу на інтерпретації «цифрового сліду» індивіда – ретроспективі пошукових запитів, алгоритмах поведінки у соціальних мережах, взаємодії з брендом у реальному часі та латентних мотивах прийняття рішень щодо закупівлі [1, с. 275].

Визначальним трендом трансформації сегментування є впровадження концепції *Jobs-to-be-Done* (JTBD) [2]. На відміну від класичного розподілу за ознаками, цей підхід ґрунтується на ідентифікації функціональних, емоційних та соціальних «завдань», для вирішення яких споживач залучає конкретний продукт. Зазначена парадигма дозволяє детермінувати тригери перемикання (*switch triggers*), що спонукають клієнта до зміни постачальника, та розробити релевантні ціннісні пропозиції. Застосування технологій *Big Data* та алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) уможливило виявлення прихованих закономірностей у масивах даних, що призводить до формування гіперперсоналізованих мікросегментів та індивідуальних споживчих профілів.

Сучасний таргетинг трансформується від неспецифічного масового впливу до прецизійної, високоперсоналізованої взаємодії зі споживачем у точках прийняття рішень. У B2B-секторі цей вектор реалізується через впровадження стратегії *Account-Based Marketing* (ABM) [3, с. 206]. У межах ABM-підходу підприємства концентрують ресурси на стратегічних акаунтах, що відповідають профілю ідеального клієнта (*Ideal Customer Profile – ICP*), забезпечуючи кастомізацію контенту та комунікацій для кожного контрагента. Такий фокусований підхід дозволяє оптимізувати розподіл маркетингового бюджету та максимізувати показник ROI.

У B2C-сегменті таргетинг еволюціонує у комплексну систему предиктивної аналітики. Платформи клієнтських даних (*Customer Data Platforms – CDP*) забезпечують агрегацію децентралізованих даних із різних каналів (веб-сайти, мобільні додатки, CRM-системи) у цілісний профіль. П'ять рівнів глибини персоналізації – від базової ідентифікації до прогностичного моделювання – дозволяють адаптувати контент на основі розрахунків ШІ щодо ймовірності конверсії або ризику відтоку (*churn rate*) [4, с. 7]. Омніканальність при цьому стає обов'язковим стандартом: комунікаційне повідомлення має бути не лише релевантним за змістом, а й адаптованим до контексту взаємодії та технічних параметрів пристрою споживача.

Цифрова трансформація моделі STP передбачає перехід до формату «*STP to community*». У межах цієї концепції бренд втрачає роль одноосібного джерела інформаційного впливу; натомість він виступає архітектором ціннісних пропозицій усередині мережевих спільнот, що самоорганізуються навколо ідентичних інтересів. Позиціонування реалізується через систему 4R: *Reach* (стратегічне охоплення через інтелектуальні рекомендаційні алгоритми), *Relationship* (соціальний CRM та розбудова лояльності), *Return* (монетизація клієнтського капіталу) та *Relevance* (забезпечення відповідності очікуванням цифрової спільноти) [5]. Унікальна ціннісна пропозиція (UVP) має не лише диференціювати продукт, а й вирішувати специфічні проблеми вузьких сегментів, формуючи стійкий емоційний та інтелектуальний зв'язок між брендом і аудиторією.

Попри технологічні переваги, впровадження оновленого STP-підходу супроводжується низкою критичних викликів. По-перше, загострюється «парадокс приватності»: попит на персоналізацію супроводжується зростаючою стурбованістю користувачів щодо безпеки персональних даних. По-друге, проблема «чорної скриньки» (*Black Box AI*) створює бар'єри для інтерпретації логіки прийняття рішень алгоритмами ШІ. Крім того, фрагментарність даних, розрізненість IT-інфраструктури та дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних оперувати

інструментами автоматизації маркетингу, залишаються основними перешкодами для цифрової трансформації стратегій вітчизняних підприємств.

Трансформація STP-підходу в цифровому середовищі полягає у системному переході від статичних моделей до адаптивних систем управління маркетингом у реальному часі. Сегментація набуває гіперперсоналізованого характеру; таргетинг трансформується у предиктивний інструментарій на засадах АВМ та омніканальності; позиціонування переорієнтовується на взаємодію у межах цифрових спільнот. Забезпечення конкурентоспроможності бізнесу вимагає комплексної інтеграції зазначених технологій за умови суворого дотримання етичних норм та забезпечення прозорості в управлінні споживчими даними.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Global Edition. Harlow : Pearson Education (Longman), 2021. 605 p.
2. Зозульов О. В., Царьова Т. О. Класичні методи сегментування ринку: класифікація та стислий огляд. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 22. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19551831>
3. Борисова Т. М. Таргетинг у цифровому маркетингу В2В сектора: концептуальні та прикладні підходи. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 96, № 5. С. 203–214.
4. Близнюк С. В., Онофрійчук О. П. Персоналізований маркетинг у цифровому середовищі: виклики та можливості. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2026. № 48. С. 4–15.
5. The Exploration and Research Path Analysis of Digital Marketing Strategy STP+4P Upgrading. *OJS USP-PL*. 2024. URL: <https://ojs.usp-pl.com/index.php/fm/article/viewFile/6352/7290>

УДК 339.138:004.9

Ситник В. В.,
здобувач вищої освіти,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

Науковий керівник: **Рябова Т. А.**,
канд. екон. наук, доцент,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ЕКОНОМІКА УВАГИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасних умовах глобальної цифровізації традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю бізнесу зазнають фундаментальної трансформації. Ми спостерігаємо ситуацію, коли класичні фактори успіху – якість продукту та цінова політика – стають лише базовими умовами виходу на ринок, але перестають гарантувати лідерство. На нашу думку, у постіндустріальному цифровому суспільстві ключовим об'єктом ринкової боротьби стає обмежений когнітивний ресурс людини – її увага. В умовах хронічного інформаційного профіциту та «шумового» фону здатність бренду не просто виокремитися, а

завоювати та втримати фокус споживача, визначає його реальну ринкову вартість. Цей перехід від «економіки пропозиції» до «економіки уваги» вимагає від маркетингу розробки принципово нових методів взаємодії [1].

Аналіз поточної ринкової ситуації дозволяє стверджувати, що цифрові платформи де-факто трансформувалися з технічних посередників у складні системи управління споживчим досвідом. У межах нашого дослідження ми вважаємо за необхідне підкреслити, що головною метрикою успіху в економіці уваги стає «час залученості». Чим довше користувач перебуває всередині цифрової екосистеми (соціальної мережі, маркетплейсу чи мобільного додатку), тим детальнішим стає його цифровий портрет. Це створює умови для монетизації не лише прямих продажів, а й предиктивної аналітики поведінки. Таким чином, споживач перестає бути лише покупцем і перетворюється на активне джерело стратегічного ресурсу – даних, що змушує бізнес змінювати пріоритети з короткострокових транзакцій на довгострокове утримання уваги [1; 2].

Особливу наукову цікавість викликає трансформація механізму прийняття споживчих рішень, який під тиском алгоритмізації зазнав суттєвого стиснення в часі та просторі. На основі аналізу сучасних маркетингових трендів ми виокремлюємо наступні фундаментальні аспекти зміни споживчих патернів:

1. Домінування імпульсивності та концепція мікромоментів. Завдяки інтеграції технологій Big Data та алгоритмів машинного навчання, шлях клієнта (Customer Journey) перестав бути тривалою послідовністю стадій від ознайомлення до купівлі. Ми вважаємо, що сучасний маркетинг працює в режимі «тут і зараз», де персоналізована пропозиція з'являється саме в момент виникнення латентного бажання. Це нівелює етап раціонального порівняння альтернатив, роблячи покупку емоційною реакцією на алгоритмічно вивіреним подразник [3].

2. Гейміфікація як інструмент утримання когнітивного фокусу. Економіка уваги активно використовує механізми ігрової логіки для стимулювання дофамінового відгуку. Впровадження систем винагород, рейтингів та інтерактивних елементів дозволяє бізнесу перетворювати рутинний процес споживання на захопливий досвід. На нашу думку, саме гейміфікація є одним із найбільш ефективних способів боротьби з цифровою втомою споживача.

3. Нова архітектура довіри та соціальне підтвердження. У цифровому середовищі спостерігається криза традиційної реклами. Ми стверджуємо, що довіра тепер формується горизонтально – через систему колективних оцінок, відгуків та рекомендацій інфлюенсерів. Ці елементи виконують роль «когнітивних фільтрів», які допомагають споживачеві економити зусилля на пошук та аналіз інформації, делегуючи право вибору перевіреним спільноті.

4. Етична вимогливість та транспарентність. Сучасний цифровий споживач, попри схильність до імпульсивності, стає дедалі більш свідомим щодо цінностей бренду. На основі вивчення поведінки поколінь Z та Alpha, можна зробити висновок, що увага інвестується лише в ті компанії, які демонструють етичність, екологічність та соціальну відповідальність. Прозорість бізнес-процесів стає не просто репутаційною перевагою, а обов'язковою умовою доступу до уваги аудиторії [4].

Проте, результати нашого дослідження вказують на наявність серйозних ризиків, породжених цією економічною моделлю. Постійна залученість у форматі «always-on» та агресивне використання механізмів захоплення уваги призводять до когнітивного переважання та зниження здатності споживача до критичного мислення. Ми переконані, що стратегії, побудовані на «випалюванні» уваги клієнта, є короткостроковими та деструктивними для конкурентоспроможності в тривалій перспективі.

На наш погляд, у найближчому майбутньому конкурентна перевага належатиме компаніям, які інтегрують у свою діяльність філософію «цифрового добробуту» (digital well-being). Це передбачає перехід від кількісного вимірювання уваги до якісного. Бізнес має пропонувати «екологічний» контент, який не переважує інформаційне поле споживача, а

надає реальну цінність у найбільш зручний спосіб. Компанії, що поважають час та ментальне здоров'я свого клієнта, зможуть вибудувати значно глибшу лояльність, ніж ті, що використовують маніпулятивні алгоритми [4].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ефективне управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової трансформації прямо залежить від здатності менеджменту збалансувати технологічну потужність ШІ-інструментів з етичними засадами маркетингу. Трансформація поведінки споживачів ставить перед українським бізнесом нове амбітне завдання: навчитися працювати в умовах дефіциту уваги не через збільшення інтенсивності реклами, а через створення унікальних ціннісних пропозицій на засадах довіри, персоналізації та поваги до інтелектуального простору особистості.

Список використаних джерел

1. Гвініашвілі Т. З. Цифрова економіка: тенденції, переваги та виклики. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 8 (290). С. 336–352. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-336-352.
2. Гуржій Н. М., Назарова С. О., Васирина О. Р. Цифрова економіка та її вплив на зміну споживчих звичок і ринкових стратегій: цифрові трансформації та інституційний контекст. *Академічні візії*. 2024. Вип. 30. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333> (дата звернення: 13.05.2026).
3. Єранкін О. О., Шевченко М. В. Поведінка споживача в цифровому середовищі: особливості та тренди. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 4 (19). С. 259–265. DOI: 10.32782/dees.19-38.
4. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future. Paris : OECD Publishing, 2019. 142 p. DOI: 10.1787/9789264311992-en.

УДК 339.138

Скрипник М. А.,
аспірант,
Гудима Д. В.,
аспірант,

Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права»,
м. Миколаїв, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ З ІНСТРУМЕНТАМИ SMM

У сучасних умовах цифровізації бізнесу маркетингові комунікації потребують комплексного підходу, де традиційні канали просування інтегруються з цифровими платформами. Соціальні медіа (SMM) стають ключовим інструментом формування іміджу бренду, залучення аудиторії та підвищення продажів. Інтеграція маркетингових комунікацій із SMM дозволяє забезпечити узгодженість повідомлень, посилити вплив на цільову аудиторію та підвищити ефективність рекламних кампаній.

У сучасному маркетингу ключовим завданням підприємств є забезпечення узгодженості всіх комунікаційних каналів для формування цілісного образу бренду та підвищення ефективності взаємодії з цільовою аудиторією. Соціальні медіа стали невід'ємним елементом комунікаційної стратегії, а інтеграція SMM з класичними та цифровими маркетинговими комунікаціями дозволяє досягати синергетичного ефекту.

Модель демонструє, як поєднати традиційні та цифрові інструменти для узгодженого впливу на споживачів та оперативного реагування на їхні потреби й поведінку (рис. 1).

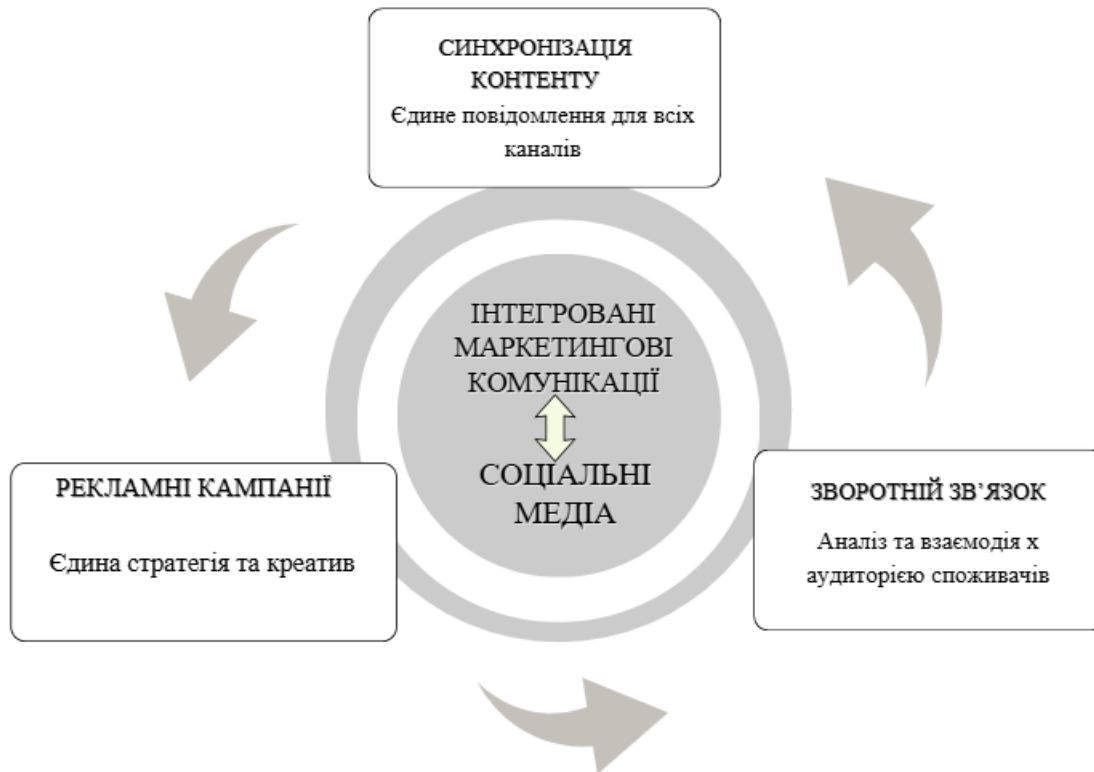


Рисунок 1 – Модель взаємодії інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС) та інструментів SMM

Модель складається з чотирьох основних блоків:

1. У центрі моделі знаходяться два ключові компоненти: інтегровані маркетингові комунікації (ІМС) та соціальні медіа (SMM). Інтегровані маркетингові комунікації – це концепція, яка передбачає узгодженість усіх маркетингових повідомлень і активностей підприємства через всі канали комунікацій. Метою ІМК є створення єдиного, цілісного образу бренду, забезпечення послідовності та логічної взаємодії всіх елементів маркетингової стратегії. За допомогою ІМС компанія може формувати чіткі, зрозумілі для аудиторії повідомлення, які підсилюють впізнаваність бренду, створюють довіру та мотивують до взаємодії з продуктом або послугою.

SMM зосереджений на управлінні контентом та безпосередній взаємодії з аудиторією у соціальних мережах. Основна задача SMM полягає у створенні та поширенні інформації, яка зацікавляє споживачів, генерує обговорення та підтримує активність підписників. Через соціальні медіа компанії отримують можливість швидко реагувати на потреби аудиторії, аналізувати її поведінку та коригувати комунікаційну стратегію.

Ці два компоненти – ІМС та SMM – тісно взаємодіють циклічно. А. Harizi та В. Trebicka підкреслюють, що соціальні медіа відіграють критичну роль у реалізації інтегрованих маркетингових комунікацій, оскільки вони сприяють двосторонній взаємодії між компанією та споживачем, підвищують залученість аудиторії та впливають на сприйняття бренду [1]. Така циклічність забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищує узгодженість комунікацій та створює синергію між традиційними і цифровими каналами маркетингу. В результаті підприємство отримує можливість більш цілеспрямовано впливати на поведінку споживачів, підвищувати лояльність клієнтів та зміцнювати бренд на ринку.

2. Блок «Синхронізація контенту» відповідає за планування, створення та адаптацію маркетингових повідомлень для всіх каналів комунікацій – від традиційної реклами до соціальних мереж. Основна мета синхронізації контенту – забезпечити єдину стратегію та стиль повідомлень бренду, що підвищує впізнаваність, послідовність та цілісність маркетингових комунікацій. Наприклад, компанія Coca-Cola успішно використовує принцип синхронізації контенту: всі її кампанії в соцмережах, на телебаченні та зовнішній рекламі відображають єдину концепцію «Поділися щастям». Це дозволяє клієнтам відразу впізнавати бренд та асоціювати його з позитивними емоціями, незалежно від того, через який канал вони контактують із брендом.

3. Блок «Рекламні кампанії» відповідає за реалізацію комунікаційних стратегій через різні канали просування, включаючи таргетовану рекламу, e-mail маркетинг, digital-рекламу, медійну рекламу та інші активності. Важливим аспектом є синхронізація рекламних кампаній із контентом – це забезпечує послідовність повідомлень та підвищує ефективність маркетингових зусиль. Прикладом є Starbucks, який синхронізує рекламу в Instagram, Facebook, YouTube та офлайн-кампанії. Кожне рекламне повідомлення побудоване на єдиній темі та візуальному стилі, що підвищує впізнаваність бренду і стимулює взаємодію з клієнтами через акції та програми лояльності.

4. Блок «Зворотний зв'язок» включає збір, аналіз та оцінку реакцій аудиторії на маркетингові активності. Він дозволяє оперативно адаптувати повідомлення, контент та рекламні кампанії відповідно до потреб споживачів. Використання зворотного зв'язку підвищує лояльність клієнтів, ефективність маркетингу та точність комунікацій. Наприклад, Zara активно аналізує відгуки клієнтів у соціальних мережах та на власному сайті. Ця інформація використовується для коригування асортименту, створення нових колекцій та оперативного реагування на тренди.

Модель взаємодії інтегрованих маркетингових комунікацій та інструментів соціального медіа-маркетингу демонструє, що поєднання традиційних і цифрових каналів комунікацій значно підвищує ефективність маркетингової діяльності підприємств. M.J. Valos та ін. стверджують, що багато традиційних ІМС-структур розроблені ще до широкого впровадження цифрових та соціальних медіа, і тому інтеграція цих нових інструментів у планування є важливою передумовою для сучасних стратегій маркетингових комунікацій, особливо для сегменту послуг [2]. Синхронізація контенту, узгоджені рекламні кампанії та систематичний зворотний зв'язок створюють єдину комунікаційну екосистему, яка забезпечує адаптивність, гнучкість та оперативність реагування на потреби цільової аудиторії. Єдність контенту дозволяє формувати чіткий і впізнаваний образ бренду, що підвищує довіру споживачів і оптимізує їхній контакт із брендом у різних середовищах. Синхронізовані рекламні кампанії забезпечують узгодженість стратегічних та тактичних дій, зменшують розрив між традиційною та цифровою рекламою та дають змогу бренду досягати ширшого охоплення та кращої конверсії. Механізм зворотного зв'язку відіграє ключову роль у підтриманні актуальності контенту та комунікаційних стратегій. Аналіз реакцій користувачів дозволяє оперативно вдосконалювати маркетингові повідомлення, підвищуючи їхню персоналізацію та ефективність. Циклічна взаємодія між ІМС і SMM забезпечує безперервне оновлення та оптимізацію маркетингових процесів. Це дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах швидкого розвитку цифрових технологій та змін у поведінці споживачів.

Успішні приклади світових брендів – таких як Coca-Cola, Starbucks, Zara – підтверджують, що інтеграція ІМС і SMM є не просто трендом, а стратегічною необхідністю для організацій, які прагнуть зміцнити позиції на ринку та підвищити рівень взаємодії зі своєю аудиторією.

Таким чином, модель взаємодії ІМС та SMM забезпечує комплексний підхід до управління комунікаційною діяльністю підприємства, сприяє формуванню стійких відносин зі споживачами та підвищує загальну результативність маркетингових стратегій.

Список використаних джерел

1. Harizi A., Trebicka B. The Integration of Social Media in Integrated Marketing Communication: A Systematic Review and Theoretical Framework. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2023. № 12(6). P. 159. URL : <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0161>
2. Valos M. J., Habibi F.H., Casidy R., Driesener C. B., Maplestone V.L. Exploring the integration of social media within integrated marketing communication frameworks. *Marketing Intelligence & Planning*. 2016. Vol. 34. Issue 1. P. 19-40 URL : <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2014-0169>
3. Coca-cola Україна. URL: <https://www.coca-cola.com/ua/uk/offerings/easter>.
4. ZARA Україна. URL: <https://www.zara.com/ua/uk/z-newsletter-nl1400.html>

СЕКЦІЯ 8. РОБОТОТЕХНІКА, АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

УДК 004.8:351:005.334

Гаврилечко Ю. В.
канд. наук з держ. упр.,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ДЕГРАДАЦІЯ ЯКОСТІ ОПЕРАЦІЙНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ШІ-СИСТЕМ ЯК ЗАГРОЗА ДЕРЖАВНІЙ БЕЗПЕЦІ ЧЕРЕЗ МАСОВИЙ ВПЛИВ НЕКОМПЕТЕНТНОГО ОПЕРАТОРСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

Зазвичай більшість поточних дискусій про ризики штучного інтелекту переважно зосереджуються на технологічних загрозах (кібератаки, упередженість (bias) у тренувальних даних, дипфейки (deepfakes)) або на довгострокових екзистенційних сценаріях. Водночас поза увагою залишається цілий клас поступових структурних ризиків, що накопичуються без драматичного моменту виявлення.

Пропоновані тези обґрунтовують гіпотезу про агрегований ефект спрощення пошукових видач – механізм, що виникає на перетині трьох незалежних, але структурно пов'язаних тенденцій: (1) документованого зниження середнього когнітивного рівня населення розвинених країн; (2) вичерпання великими мовними моделями (LLM, Large Language Models) потенціалу навчання на існуючих корпусах; (3) масового переважаючого розважального використання ШІ-систем над фаховим.

З кінця 1990-х рр. у розвинених країнах фіксується реверсія ефекту Флінна (Flynn Effect Reversal, FER) – інверсія стійкого зростання когнітивних показників ХХ ст. Братсберг і Рогсберг [1] показали, що зниження є внутрішньосімейним феноменом у норвезьких когортах, що виключає генетичне пояснення. Флінн і Шаєр [2] встановили, що втрати найбільш виражені у верхньому квантілі розподілу – когортах, що традиційно формують кадровий ресурс складних фахових ролей. Датон та ін. [3] систематизували ці результати для семи країн.

Паралельно відбувається системне зниження відбіркового тиску у вищій освіті: витіснення меритократичного принципу квотними системами призводить до феномену «змагання за зниження стандартів» (race to the bottom) [4]. Кадровий пул, з якого рекрутуються оператори ШІ-систем у держуправлінні, зазнає тих самих структурних впливів.

Під терміном операційні результати ШІ-систем (ОР ШІ) розуміється сукупність текстових, аналітичних, рекомендаційних і керуючих виведень, що їх генерує ШІ-агент або асистент у відповідь на запит оператора чи автономно в межах визначеного завдання. Поняття охоплює пошукову видачу, відповіді персональних асистентів, аналітичні зведення, проекти нормативних документів і будь-які інші форми інформаційного виходу ШІ-системи, що слугують основою для прийняття рішень оператором.

Відалобос та ін. [5] встановили, що при збереженні поточних темпів зростання LLM тренувальні дані можуть бути вичерпані між 2026 і 2032 рр. Це підвищує відносну вагу якості взаємодії з реальними користувачами у формуванні наступних версій моделей. Шумайлов та ін. [6] описали «колапс моделі» (model collapse) – погіршення при навчанні на штучно генерованих даних.

Ключовою моментом в цьому процесі є те, що вплив масового некомпетентного використання на якість ОР III є опосередкованим, але реальним через масовість агрегації. Механізм реалізується через три паралельних канали (табл. 1):

Таблиця 1 – Три канали агрегованого ефекту спрощення пошукових видач

№ з/п	Канал	Механізм	Наслідок для якості видачі
1	Ранжування	Алгоритми оптимізуються під масовий патерн взаємодії	Складний фаховий контент витісняється у глибші шари
2	Персоналізація	Асистент адаптується до операторного профілю	Некомпетентний оператор отримує підтвердження помилок
3	Комерційний вектор	Масовий попит формує пріоритети розробки моделей	Фахові функції системно поступаються розважальним

Джерело: розроблено автором

Кількісний аргумент є вирішальним: якщо 90% взаємодій з публічними III є розважальними або некомпетентними, ресурсний розподіл і поведінкові пріоритети компаній відображатимуть структуру попиту більшості навіть при надійному захисті прямого навчання з підкріпленням на основі людського зворотного зв'язку (RLHF, Reinforcement Learning from Human Feedback). Аналог «закону Грешема» (Gresham's Law): погані сигнали витісняють хороші через систему стимулів.

Прямим емпіричним підтвердженням є документований OpenAI кейс «гоблін-ефекту» [7]: після запуску GPT-5.1 зафіксовано зростання вживання слова «goblin» на 175%, «gremlin» – на 52% у відповідях моделі в усіх контекстах. Розслідування виявило механізм витоків нагороди (reward leak): нагорода за «творчі» відповіді у вузькому режимі персоналізації поширилась на всі режими через контрольоване донавчання (supervised fine-tuning, SFT) на власних ОР моделі. В OpenAI прямо зазначили: *«посилення навчання не гарантує, що засвоєна поведінка залишиться в межах умови, яка її сформувала»*.

Цей кейс ілюструє крихкість меж між персоналізованими і загальними режимами – і безпосередньо демонструє механізм Каналу 2 з табл. 1. Уол'ес та ін. [8] описали «універсальні ворожі тригери» (universal adversarial triggers) – коли короткі фрази систематично змінюють поведінку LLM. Якщо мимовільний сигнал спрацював, він може бути відтворений навмисно.

Агрегований ефект спрощення у поєднанні з некваліфікованим оператором у критично значущих сферах формує п'ятирівневу модель каскадних збоїв: 1) примітивізація сигналу → 2) спрощення видач → 3) некоректні рішення держслужбовця → 4) системна помилка в інфраструктурі → 5) неможливість виявлення першопричини через дефіцит кваліфікованих кадрів.

Критичний підсилювач – ефект гладкості: LLM генерують стилістично бездоганні тексти незалежно від їх фактичної коректності. Некоректна правова норма, написана бездоганною юридичною мовою, проходить перевірку там, де безграмотна рукописна помилка була б зупинена. Цей ефект описується як «жорстка міжсистемна залежність та складна нелінійна взаємодія» (tight coupling + complex interaction) за Перроу [9]: збої поширюються нелінійно, а встановити першопричину без кваліфікованих кадрів стає неможливо.

Особливу небезпеку становить перетворення III на вектор цілеспрямованого спотворення інформаційного середовища ворожими акторами через масову генерацію певних патернів взаємодії, що впливають на навчальний сигнал моделей.

Описаний ризик є системним і вже частково реалізованим. Його особливість – у поступовому і прихованому характері: він не вибухає одночасно, а накопичується у вигляді деградації якості рішень. Це ускладнює своєчасне виявлення.

Реагування потребує трьох паралельних напрямів.

1) регуляторний: обов'язкова кваліфікаційна сертифікація для використання ШІ у держуправлінні та критичних сферах; фаховий аудит ОР ШІ людиною з предметною компетентністю;

2) технологічний: двохколіїні системи з ізольованими фаховими режимами; детектори якості запиту для корекції некомпетентних передумов;

3) освітньо-кадровий: відновлення меритократичного принципу відбору; регулярна перекваліфікація держслужбовців з компонентом критичного аналізу ОР ШІ.

Вікно можливостей для реагування є реальним, але обмеженим у часі: у міру поглиблення тренду зменшується і ресурс кваліфікованих кадрів, здатних реалізувати відповідні заходи.

Список використаних джерел

1. Bratsberg B., Rogeberg O. Flynn effect and its reversal are both environmentally caused. *PNAS*. 2018. Vol. 115(26). P. 6674–6678. DOI: 10.1073/pnas.1718793115.

2. Flynn J.R., Shayer M. IQ decline and Piaget: Does the rot start at the top? *Intelligence*. 2018. Vol. 66. P. 112–121. DOI: 10.1016/j.intell.2017.11.010.

3. Dutton E., van der Linden D., Lynn R. The negative Flynn Effect: A systematic literature review. *Intelligence*. 2016. Vol. 59. P. 163–169. DOI: 10.1016/j.intell.2016.10.002.

4. Arcidiacono P., Lovenheim M. Affirmative action and the quality-fit trade-off. *Journal of Economic Literature*. 2016. Vol. 54(1). P. 3–51. DOI: 10.1257/jel.20141205.

5. Villalobos P. et al. Will we run out of data? Limits of LLM scaling based on human-generated data. *arXiv*. 2022 (оновл. 2024). arXiv:2211.04325v2. URL: <https://arxiv.org/abs/2211.04325>.

6. Shumailov I. et al. AI models collapse when trained on recursively generated data. *Nature*. 2024. Vol. 631. P. 755–759. DOI: 10.1038/s41586-024-07566-y.

7. OpenAI. Where the goblins came from. *OpenAI Blog*. 2025. URL: <https://openai.com/index/where-the-goblins-came-from/>.

8. Wallace E. et al. Universal Adversarial Triggers for Attacking and Analyzing NLP. *Proceedings of EMNLP-IJCNLP 2019*. P. 2153–2162. DOI: 10.18653/v1/D19-1221. URL: <https://aclanthology.org/D19-1221/>.

9. Perrow C. *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. Princeton: Princeton University Press, 1999. 464 p. ISBN: 978-0-691-00412-9.

УДК 004.8

Кучеренко Д. В.,

здобувач вищої освіти ступеня бакалавра третього року навчання,
Заклад вищої освіти «Харківський національний університет радіоелектроніки»,
м. Харків, Україна

Науковий керівник: **Табаківа І. С.,**

канд. техн. наук, доцент,
Заклад вищої освіти «Харківський національний університет радіоелектроніки»,
м. Харків, Україна

ВПЛИВ ШІ НА ЯКІСТЬ ЦИФРОВОГО КОНТЕНТУ

Стрімкий розвиток систем штучного інтелекту суттєво змінив сучасний цифровий простір. Якщо ще декілька років тому нейромережі використовувалися переважно як допоміжний інструмент для аналізу даних або автоматизації окремих процесів, то сьогодні вони здатні самостійно створювати тексти, зображення, музику, відео та інші медіапродукти. Масове впровадження генеративного ШІ призвело до різкого збільшення обсягів контенту в інтернеті, однак разом із цим постала проблема його якості. У цифровому середовищі дедалі частіше поширюється так званий «нейрослоп» (AI slop) – низькоякісний контент, автоматично створений алгоритмами без суттєвої інформаційної або художньої цінності [1]. Метою роботи є дослідження впливу генеративного штучного інтелекту на якість цифрового контенту, аналіз причин поширення низькоякісних AI-матеріалів та визначення їхнього впливу на інформаційне середовище і поведінку користувачів.

Основною причиною поширення такого контенту є орієнтація цифрових платформ на максимальне утримання уваги користувача. Алгоритми соціальних мереж і відеосервісів просувають матеріали з високими показниками переглядів та взаємодії. У результаті ШІ-системи генерують значну кількість спрощеного контенту: короткі відео, шаблонні тексти та однотипні зображення.

Особливо помітною проблема стала після популяризації TikTok, YouTube Shorts та Instagram Reels у 2023–2025 роках. У соціальних мережах значно зросла кількість автоматично створених роликів, які поєднують синтетичне озвучення, нескладні сценарії та випадкові візуальні ефекти. Характерними прикладами «нейрослопу» стали відео з автоматично згенерованими сюжетами, штучними голосами, нескінченними анімаціями або шаблонними мотиваційними текстами, які створюються переважно для набору переглядів та реакцій аудиторії. Подібний контент часто створюється автоматично за одним шаблоном: популярна музика, синтетичний голос, яскраві субтитри та швидка зміна кадрів. У TikTok і YouTube Shorts поширеними стали відео з нескінченними історіями, автоматично згенерованими фактами або псевдомотиваційними фразами. Незважаючи на низьку змістовність, такі ролики швидко набирають перегляди завдяки алгоритмам рекомендацій.

Технічний розвиток генеративних моделей зробив створення контенту надзвичайно дешевим і швидким. Сучасні нейромережі можуть автоматично генерувати великі обсяги текстів, зображень і відео лише за декілька секунд. Дослідники зазначають, що штучний інтелект активно інтегрується у більшість креативних індустрій [2, с. 7].

Окремою проблемою є зміна самого характеру цифрової комунікації. Інтернет, який раніше сприймався як середовище для пошуку знань та відкритого обміну інформацією, поступово трансформується у простір надмірного потоку алгоритмічно згенерованих матеріалів. Науковці звертають увагу на те, що сучасна мережева культура дедалі частіше

характеризується інформаційним перевантаженням, у якому користувачеві складно відокремити достовірні дані від маніпулятивного або штучно створеного контенту [3, с. 102].

Помітний негативний вплив така тенденція має і на психологічний стан людини. Постійне споживання короткого та спрощеного контенту формує звичку до фрагментарного сприйняття інформації. Користувач поступово звикає до швидкої зміни візуальних стимулів, унаслідок чого може знижуватися здатність до тривалої концентрації уваги та глибокого аналізу інформації. Крім того, алгоритми рекомендацій створюють так звані інформаційні бульбашки, які обмежують доступ до альтернативних поглядів і негативно впливають на розвиток критичного мислення [4, с. 475].

Водночас генеративний ШІ не є виключно негативним явищем. Такі технології значно спрощують створення освітнього, наукового та творчого контенту, автоматизують рутинні процеси та розширюють доступ до цифрових інструментів. Проблема полягає не в самій технології, а у способах її масового використання та відсутності ефективних механізмів контролю якості контенту.

Отже, масове використання штучного інтелекту для автоматичної генерації медіаконтенту має не лише технологічні переваги, а й суттєві соціальні ризики. Поширення «нейрослопу» поступово погіршує якість цифрового середовища, збільшує обсяги інформаційного шуму та впливає на спосіб сприйняття інформації сучасною людиною. У таких умовах важливого значення набувають цифрова гігієна, розвиток критичного мислення та формування етичних принципів використання генеративного ШІ.

Список використаних джерел

1. Milmo D. Spam, junk... slop? The latest wave of AI behind the «zombie internet». *The Guardian*. 2024. 19 May. URL: <https://www.theguardian.com/technology/article/2024/may/19/spam-junk-slop-the-latest-wave-of-ai-behind-the-zombie-internet> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Колесніков А., Карапетян О. Штучний інтелект: переваги та загрози використання. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. С. 1–13. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.9>.
3. Матяш С. В., Кузнецова Л. А. Віртуальний світ: вади та переваги. *Перспективи : соціально-політичний журнал*. 2023. № 4. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2023.4.13>.
4. Горелова В. Психологічні наслідки антропоморфізації ШІ: рефлексивні та етичні ризики. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 465–477. DOI: [10.31732/2663-2209-2025-79-465-477](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-465-477).

УДК 159.9:004.8

Телень Ю. С.,
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр третього року навчання,
Приходько О. Ю.,
доктор філософії в галузі «Право», викладач,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернігів, Україна

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПСИХІКУ ЛЮДИНИ

В умовах сьогодення стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту став одним із вагомих факторів трансформації сучасного суспільства. Варто наголосити, що штучний інтелект активно впроваджується у сфері освіти, медицини, комунікації, державного управління та повсякденного життя людини. Водночас поряд із позитивними можливостями цифрових технологій дедалі актуальнішими стають питання їхнього впливу на психічний стан людини, зокрема її емоційне благополуччя та поведінкові моделі.

Сучасні дослідження свідчать, що активне використання штучного інтелекту змінює характер сприйняття інформації, процеси соціальної взаємодії та психологічні механізми прийняття рішень. Рекомендації згідно чіткого алгоритму, персоналізований контент і цифрові помічники формують нові моделі поведінки сучасної людини, підвищуючи рівень залежності від цифрового середовища. Особливо вразливою категорією є молодь, для якої цифрові технології стали невід'ємною частиною щоденного життя.

Одним із ключових психологічних ризиків поширення штучного інтелекту є формування цифрової залежності. Постійна взаємодія із чат-ботами, соціальними платформами та автоматизованими сервісами може спричинити емоційну перевтому, зниження рівня концентрації уваги та порушення міжособистісної комунікації. Крім того, алгоритми штучного інтелекту здатні впливати на емоційний стан людини шляхом створення маніпулювання інформаційними потоками.

Науковці США, Канади та країн Європейського Союзу наголошують на необхідності формування системи психологічної безпеки в цифровому середовищі. У країнах ЄС активно впроваджуються підходи до використання штучного інтелекту, спрямовані на мінімізацію психологічних ризиків для людини [1]. Важливим кроком у цьому напрямі стало ухвалення Європейським Союзом «AI Act», який визначає базові принципи безпечного використання технологій штучного інтелекту та захисту прав людини у цифровому просторі.

Закордонний досвід демонструє, що значна увага приділяється питанням впливу штучного інтелекту на психічне здоров'я дітей та підлітків [3]. У Великій Британії та Австралії реалізуються державні програми цифрової грамотності, спрямовані на формування навичок безпечної взаємодії з цифровими технологіями. У США досліджуються механізми психологічного впливу генеративного штучного інтелекту на когнітивні процеси людини, зокрема на здатність до критичного мислення та самостійного аналізу інформації [2].

Позитивний вплив штучного інтелекту також є важливим аспектом сучасних наукових досліджень. Технології штучного інтелекту використовуються у сфері психотерапії, психологічного консультування та ранньої діагностики психічних розладів [4]. Автоматизовані системи аналізу поведінки дозволяють оперативно виявляти ознаки емоційного вигорання, депресії та тривожних станів. У багатьох країнах світу цифрові

психологічні сервіси застосовуються як додатковий інструмент підтримки психічного здоров'я населення [5].

Водночас, варто зауважити, що існує небезпека надмірної довіри до цифрових систем. Частина користувачів починає сприймати штучний інтелект як повноцінного суб'єкта комунікації, що може призводити до соціальної ізоляції та поступового зменшення потреби у реальних міжособистісних контактах. Особливого значення ця проблема набуває в умовах кризового стану людини, коли людина переживає психологічне виснаження, тривогу та емоційну нестабільність.

На сучасному етапі важливим завданням держави та міжнародної спільноти є формування комплексної політики цифрової безпеки людини. Необхідним є вдосконалення механізмів правового та етичного контролю за використанням технологій штучного інтелекту, розвиток програм психологічної підтримки населення та підвищення рівня цифрової грамотності. Особливу увагу слід приділяти захисту дітей і молоді від негативного психологічного впливу цифрових платформ.

Таким чином, штучний інтелект суттєво впливає на психіку людини, трансформуючи особливості сприйняття інформації, емоційні реакції та соціальну поведінку. Подальший розвиток технологій штучного інтелекту потребує поєднання інноваційного розвитку із забезпеченням психологічної безпеки особистості та дотриманням міжнародних стандартів захисту прав людини.

Список використаних джерел

1. European Parliament. Artificial Intelligence Act: European approach to trustworthy AI. Brussels, 2024. URL: <https://commission.europa.eu/system/files/2024-01/EN%20Artificial%20Intelligence%20in%20the%20European%20Commission.PDF>
2. Montgomery K., Chester J. Generative AI, Children and Mental Health Risks in Digital Society. *Journal of Children and Media*. 2024. Vol. 18(2). P. 115–129.
3. Bender E., Hanna A. The Psychological and Social Effects of Artificial Intelligence Systems. *AI and Society*. 2024. Vol. 39(1). P. 44–58.
4. Коваленко О. Психологічні наслідки цифровізації суспільства та використання штучного інтелекту. *Психологія і особистість*. 2024. № 1. С. 62–70.
5. UNESCO. Guidance for Generative AI in Education and Research. Paris : UNESCO Publishing, 2024. 56 p.

УДК 004.838:340.13

Яремчук В. В.,
студент 4-го курсу кафедри комп'ютерних інформаційних технологій,

Кравченко М. О.,
здобувач Phd першого року навчання, асистент
кафедри комп'ютерних інформаційних технологій,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
м. Київ, Україна

ГЛОБАЛЬНІ СТАНДАРТИ ВРЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Системи штучного інтелекту (СШІ) активніше інтегруються у різні сфери суспільного життя: освіту, медицину, бізнес, державне управління та безпеку. Інтеграційна динаміка провокує потребу у формуванні ефективних правових механізмів регулювання, їх розроблення, використання та покращення. Прогресивні країни світу вже формують різні підходи до врегулювання використання СШІ, які відображають відмінності у правових, політичних пріоритетах, безпекою та контролем.

Одним із комплексних підходів є модель Європейського Союзу (ЄС), закріплена в AI Act [1].

Нормативний європейський акт (AI Act, ухвалений 2024 р.), став першою спробою створити цілісну систему правового регулювання систем штучного інтелекту на наднаціональному рівні. Європейський підхід ґрунтується на ризик-орієнтованій моделі, відповідно до якої, СШІ класифікуються, залежно від рівня потенційної небезпеки. Для систем із мінімальним або низьким рівнем ризику, спеціальні обмеження є менш жорсткими, тоді як для високоризикових систем передбачаються додаткові вимоги щодо прозорості, документації, оцінювання ризиків, якості даних, технічного нагляду та забезпечення людського контролю. У випадку застосування генеративного ШІ, користувачі мають бути проінформовані про взаємодію із системою, а створений або змінений за допомогою ШІ контент, має належним чином позначатися, зокрема при створенні deepfake-контенту, у фото або відеоматеріалах, повинні вбудовуватись водяні знаки інформаційного характеру [1]. Це спровоковано потребою у додатковому захисті прав людини, зниження технологічних ризиків і підвищення довіри до цифрових рішень, оскільки з розвитком технологій створення контенту, все частіше виникали випадки неправомірного та цілеспрямованого застосування технологій людиною проти людини, для задоволення власних матеріальних та нематеріальних потреб.

Доречно вважати перевагою подання європейської моделі, її системність, прозорість і орієнтацію на безпеку. Водночас, складність процедур, вимоги до документації та оцінювання відповідності можуть створювати додаткові бар'єри для помірно інноваційних підприємств, що не мають достатніх фінансових і кадрових ресурсів для швидкої адаптації до нового регуляторного середовища.

У Сполучених Штатах (США), на відміну від ЄС, відсутній єдиний нормативний акт, який комплексно регулював усю сферу ШІ. Натомість, у США застосовується більш гнучкий підхід. Підхід базується на поєднанні галузевого регулювання, моральних рекомендацій і рамкових документів. Нормативним документом у США, подібним до AI Act, можна вважати AI Risk Management Framework (AI Risk), розроблений Національним інститутом стандартів і технологій [2, с. 3]. Врегулювання за AI Risk, призначено для допомоги організаціям в ідентифікації, оцінюванні та управлінні ризиками ШІ протягом життєвого циклу відповідних

систем. Американський підхід сприяє інноваціям і стимулює бізнес до саморегулювання, однак, може призводити й до фрагментації регулювання та нерівномірного рівня захисту прав користувачів.

Практичні випадки потреби у врегулюванні, підтверджують складність правового регулювання у сфері ШІ. Зокрема, за даними Reuters, у 2026 р., було оголошено кримінальне розслідування до організації OpenAI та США ChatGPT через випадок стрілянини 2025 р. в університеті штату Флорида [3]. Розслідування мало встановити, чи могла взаємодія користувача з чат-ботом спровокувати підготовку або супровід безпосередньо інциденту. OpenAI заперечила відповідальність, зазначивши, що відповіді ChatGPT ґрунтувалися на загальнодоступній інформації та не були спрямовані на заохочення незаконної або шкідливої діяльності. Цей випадок не дає однозначної відповіді щодо меж відповідальності розробників, однак показує, що питання безпеки, контролю використання та юридичної відповідальності у сфері ШІ мають ваговий вплив на суспільство.

Ще одним прикладом ризиків є поширення deepfake-технологій, які можуть використовуватися для маніпуляції інформацією, дискредитації осіб, політичного впливу або створення неправдивого візуального й аудіовізуального контенту. Саме такі ризики враховуються у європейському регулюванні, яке передбачає вимоги до прозорості та маркування відповідного контенту.

Східний підхід до врегулювання США, суттєво відрізняється від західних моделей і характеризується значною роллю держави. Відповідно до Interim Measures for the Management of Generative Artificial Intelligence Services, чинних нормативних актів у Китаї (КНР), врегулювання використанні США, охоплює технічні аспекти функціонування ГШІ, зміст створеного контенту та моральні аспекти [4]. Серед ключових вимог актів КНР, передбачено відповідність так званим «соціалістичним цінностям», а саме: недопущення загроз національній безпеці, громадського порядку та соціальної стабільності, забезпечення точності й достовірності інформації. Сервіси ГШІ, які мають вплив на соціальну думку, мають проходити безпекову оцінку та процедури реєстрації алгоритмів відповідно до нормативних вимог. Подібний підхід доречно розглядати як такий, що суттєво посилює державний контроль над цифровим середовищем і може обмежувати свободу інформації. Водночас, окремі його елементи, зокрема, вимоги до запобігання загрозам національній безпеці та поширення недостовірної інформації, є дуже актуальними для України. Це пов'язано з безпекових питань протидії дезінформації, захисту від інформаційних атак, використанню deepfake-технологій та іншим ризикам, що посилюються в умовах активного розвитку технологій та війни.

Вже розпочато побудову фундаментальної нормативної бази у вигляді різних моделей регулювання ШІ. У цьому контексті, може проявитися «ефект Брюсселя», описаний А. Бредфорд, коли стандарти ЄС впливають на глобальні ринки, оскільки міжнародні компанії часто адаптують свої практики до вимог ЄС [5]. У випадку AI Act, такий ефект може полягати в тому, що компанії, які працюють на європейському ринку, враховуватимуть його вимоги під час розроблення, впровадження та комерціалізації США. Водночас, це твердження варто розглядати як застосування загальної концепції «ефекту Брюсселя» до сфери ШІ.

Для України, зазначені процеси мають стратегічне значення. Продовжуючи процес євроінтеграції як національної стратегії, важливим завданням до застосування США в Україні, є гармонізація національного законодавства з нормами ЄС. Водночас, копіювання регуляторних моделей не є оптимальним, оскільки Україна має враховувати власні безпекові, економічні та технологічні умови. Особливо важливо зберігати баланс між запровадженням високих стандартів безпеки й підтримкою інноваційного розвитку, зокрема, у сферах DefenseTech та технологій подвійного призначення. Можливим оптимальним для України підходом до нормативного правового врегулювання США, може бути поєднання прозорості,

відповідальності та захисту прав людини з достатньою гнучкістю для розвитку національної технологічної екосистеми.

Список використаних джерел

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. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (дата звернення: 12.05.2026).
2. National Institute of Standards and Technology. AI Risk Management Framework (AI RMF 1.0). Gaithersburg, MD: NIST, 2023. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.100-1.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Florida launches criminal probe into OpenAI and ChatGPT over deadly shooting // Reuters. 2026. URL: <https://www.reuters.com/world/us/florida-launches-criminal-probe-into-openai-chatgpt-over-deadly-shooting-2026-04-21/> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Interim Measures for the Management of Generative Artificial Intelligence Services / Cyberspace Administration of China. 2023. URL: <https://www.chinalawtranslate.com/en/generative-ai-interim/> (дата звернення: 23.04.2026).
5. Bradford A. The Brussels Effect: How the European Union Rules the World. Oxford: Oxford University Press, 2020. 424 p.

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ:
РЕГІОНАЛЬНИЙ, МІЖНАРОДНИЙ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИЙ
АСПЕКТИ**

*Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції
15 травня 2026 р.
(Чернігів, Україна)*

За загальною редакцією д-ра екон. наук, проф. К.С. Шапошникова

Упорядники: К. Ю. Сай, С. В. Заєць
Підготовка до друку, верстка: К. Ю. Сай, С. В. Заєць, І. М. Кормило

Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього,
14000, Україна, м. Чернігів, вул. Святомиколаївська, 19
Електронна пошта: info@uft.in.ua, utmzvo@gmail.com
Телефон: +38 (063) 952-95-77
Вебсайт: <https://uft.in.ua/>