Наукові перспективи
Видавнича група

СУСПІЛЬСТВО ТА НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ







№10(18)2025

Тернопільський національний медичний університет імені І.Я. Горбачевського МОЗ України

Видавнича група «Наукові перспективи»

Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління

Християнська академія педагогічних наук України

«Суспільство та національні інтереси»

№ 10(18) 2025

Київ – 2025

Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University

Publishing Group "Scientific Prospects"

All-Ukrainian Assembly of Doctors of Science in Public Administration

Christian Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

«Society and national interests»

№ 10(18) 2025

Kyiv – 2025

ISSN 3041-1572Online

УДК 0/3+7/8]:001.31](477)(051)

DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)

“Суспільство та національні інтереси”: журнал. 2025. № 10(18) 2025. С. 803.

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України # 920 від 26.06.2024 журнал включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія “Б”, спеціальності: 011 Освітні, педагогічні науки; 281 Публічне управління та адміністрування

Рекомендований до друку Президією Всеукраїнської асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення № 3/10-25, від 05.10.2025)

Журнал видається за підтримки Інституту філософії та соціології Національної академії наук Азербайджану, Всеукраїнської асоціації педагогів і психологів з духовно-морального виховання, Асоціації науковців України, Інституту освіти Азербайджанської Республіки

Журнал публікує наукові розвідки з теоретичних та прикладних аспектів освітніх, гуманітарних наук, громадського здоров’я, публічного управління та адміністрування з метою їх впровадження у сучасний освітній простір

Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), Research Bible та до міжнародної пошукової системи Google Scholar



Головний редактор: Теренда Наталія Олександрівна - *доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри громадського здоров‘я та управління охороною здоров’я Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)*

Члени редакції журналу серії «Громадське здоров’я»:

- **Іншакова Ганна Вадимівна** – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри громадського здоров’я Національного медичного університету імені О.О. Богомольця (Київ, Україна)
- **Керецман Анжеліка Олексіївна**– кандидат медичних наук, доцент, завідувачка кафедри соціальної медицини та гігієни медичного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)
- **Ковальська Оксана Романівна** - кандидат медичних наук, доцент, доцент кафедри соціальної медицини, економіки та організації охорони здоров’я Львівського національного медичного університету імені Далина Галицького (Львів, Україна)
- **Корильчук Неоніла Іванівна** – кандидат медичних наук, доцент кафедри терапії та сімейної медицини Тернопільського національного медичного університету імені І.Я.Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)
- **Нагорна Антоніна Максимівна** - доктор медичних наук, професор, член-кореспондент НАМН України, лабораторія епідеміологічних досліджень, профпатології та моніторингу професійного здоров’я ДУ «Інститут медицини праці імені Ю. І. Кундієва НАМНУ» (Київ, Україна)
- **Панчишин Наталія Ярославівна** - кандидат медичних наук, доцент , завідувач кафедри громадського здоров‘я та управління охороною здоров’я Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)
- **Сатурська Ганна Степанівна** - доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри громадського здоров‘я та управління охороною здоров’я Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)
- **Трущенкова Людмила Вікторівна** - доцент кафедри громадського здоров‘я та управління охороною здоров’я Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)
- **Шульгай Аркадій Гаврилович** - доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри громадського здоров‘я та управління охороною здоров’я Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)

Члени редакції журналу серії «Публічне управління та адміністрування»:

- **Непомнящий Олександр Михайлович** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри архітектури і просторового планування факультету архітектури, будівництва та дизайну Національного авіаційного університету, експерт Експертної ради МОН з питань атестації наукових кадрів з суспільних наук (Київ, Україна)
- **Прав Юрій Григорович** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри засобів захисту інформації Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- **Бєльська Тетяна Валентинівна** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (Київ Україна)
- **Весоловська Марія Кімсанівна** - доктор філософії (PhD) з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри менеджменту організацій Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
- **Дєгтяр Олег Андрійович** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)
- **Карпінський Борис Андрійович** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом, факультет управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка (Львів, Україна)
- **Клименко Анастасія Сергіївна** - доктор філософії в галузі 28 публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», директор центру підвищення кваліфікації кадрів, доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
- **Медведчук Оксана Валеріївна** - кандидат наук з державного управління, доцент, Начальник відділу нормативно-методичного забезпечення та управління проектами Міждержавної гільдії інженерів-консультантів (Київ, Україна)
- **Мельниченко Олександр Анатолійович** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, Харківський національний медичний університет (Харків, Україна)
- **Пахомова Тетяна Іванівна** - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально – наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
- **Шевченко Наталія Олександрівна** - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та права Дніпровської академії неперервної освіти Дніпропетровської обласної ради (Дніпро, Україна)
- **Шевченко Олександр Олександрович** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (Київ, Україна

Члени редакції журналу серії «Гуманітарні науки»:

- **Бевзо Галина Андріївська** - кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри загальноосвітніх дисциплін ПВНЗі «Українсько-американський університет Конкордія» (Київ, Україна)
- **Вуколова Катерина Володимирівна** – кандидат філологічних наук, доцент кафедри романо-германської філології та перекладу Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна), доцент Дніпровського відділення центру наукових досліджень та викладання іноземних мов Національної академії наук України (Дніпро, Україна)
- **Горда Оксана Михайлівна** - доктор філософії в галузі 03 «Гуманітарні науки» за спеціальністю 035 «Філологія», старший науковий співробітник Міжнародного інституту освіти, культури та зв'язків з діаспорою Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
- **Зірка Віра Василівна** - доктор філологічних наук , професор, завідувач Дніпровського відділення Центру наукових досліджень та викладання іноземних мов НАН України (Київ, Україна)
- **Литвинська Світлана Віталіївна -** кандидат філологічних наук , доцент, завідувач кафедри української мови та культури Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- **Островський Олександр Олександрович** - доктор філософії, доцент кафедри філології Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II, (Берегово, Україна)
- **Стирнік Наталія Сергіївна** - кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри англійської мови для нефілологічних спеціальностей Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна)
- **Супрун Володимир Миколайович** - доктор філологічних наук, професор, професор кафедри журналістики та українознавства Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)
- **Чорний Ігор Віталійович** - доктор філологічних наук, професор, завідувач кафедри українознавства факультету № 2 Харківського національного університету внутрішніх справ (Харків, Україна)

Члени редакції журналу серії «Освіта/Педагогіка»:

- **Біляковська Ольга Орестівна** - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи, факультет педагогічної освіти Львівського національного університету імені Івана Франка (Львів, Україна)
- **Волошин Олена Романівна** - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри фізичної терапії, ерготерапії та здоров'я Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка (Дрогобич, Україна)
- **Гончарук Валентина Анатоліївна** - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри української літератури, українознавства та методик їх навчання Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
- **Гуменюк Тетяна Костянтинівна** - доктор філософських наук, Заслужений працівник освіти України, професор, проректор з науково-педагогічної роботи, інноваційно-методичного забезпечення освітнього та наукового процесів Київської муніципальної академії музики ім. Р.М. Глієра (Київ, Україна)
- **Гумеїр Гусейн Ахмедов** - доктор педагогічних наук, професор (Баку, Азербайджан)
- **Дибкова Людмила Миколаївна -** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри інформатики та системології ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)
- **Коренева Інна Миколаївна –** доктор педагогічних наук, професор, декан факультету природничої і фізико-математичної освіти Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка (Глухів, Україна)

- **Литовченко Ірина Миколаївна -** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри англійської мови технічного спрямування №2 Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" (Київ, Україна)
- **Марчук Оксана Олександрівна -** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука» (Рівне, Україна)
- **Небеленчук Ірина Олександрівна -** доктор педагогічних наук, старший викладач кафедри теорії і методики середньої освіти комунального закладу «Кіровоградський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені Василя Сухомлинського», (Кіровоград, Україна)
- **Поліщук Наталія Миколаївна -** доктор філософії,011 Освітні, педагогічні науки, старший викладач кафедри медико біологічних основ фізичної культури Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
- **Трофаїла Наталія Дмитрівна -** кандидат педагогічних наук, доцент, заступник декана з виховної роботи факультету дошкільної та спеціальної освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
- **Шевчук Лариса Дмитрівна -** доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри математики, інформатики і методики навчання Університету Григорія Сковороди в Переяславі (Переяслав, Україна)

Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори.

© Тернопільський національний медичний університет імені І.Я. Горбачевського МОЗ України, 2025
© Видавнича група «Наукові перспективи», 2025
© Християнська академія педагогічних наук України, 2025
© Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління, 2025
© автори статей, 2025



ЗМІСТ

СЕРІЯ «Освіта/Педагогіка»

Kosenko A.V., Bezhenar I.V., Vlasiuk I.V. 15
CASE METHOD AS A TOOL FOR FORMING FOREIGN LANGUAGE COMPETENCE IN HIGHER EDUCATION

Prytoliuk S., Didkovska T.L., Mazur O.I. 26
INSTRUMENTS AND TOOLS FOR FORMING FOREIGN LANGUAGE COMPETENCE IN HIGHER EDUCATION. CASE METHOD

Tonkonoh I.V., Katerusha O.V. 37
INFLUENCE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES ON THE DEVELOPMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Бевзюк М.С., Білан В.А., Ланці В.Г., Щербан Т.Д. 46
ІНКЛЮЗІЯ ТА СПІВПРАЦЯ ЯК ПРОВІДНІ ПРИНЦИПИ ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОЄКТУВАННЯ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГА ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ БУЛІНГУ

Дружук І.М. 57
ОРФОЕПІЧНА Й АКЦЕНТУАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНОСТІ – ОСНОВА ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ: СИСТЕМА ЗАВДАНЬ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА «УКРАЇНСЬКА МОВА (ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ)»

Дудник І.О., Супрунович В.О. 67
ФІЗИЧНА РЕКРЕАЦІЯ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ: ІНТЕГРАЦІЯ СПОРТИВНИХ ІГОР ТА АДАПТИВНИХ МЕТОДІВ ОЗДОРОВЛЕННЯ

79

Жукова А.Р., Нанівська Л.Л, Деміхова С.В., Сергієнко О.О.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ ЛЕКСИКИ ТА ФРАЗЕОЛОГІЇ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ

Заболотна І.І., Гензицька О.С., Комлев А.А., Заболотний О.С. 90
ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МУЛЬТИМЕДІЙНОГО ВИДАННЯ



Загородня А.А., Захарін С.В. 103
ФЕНОМЕН ТА КУЛЬТУРА ІСТОРИЧНОЇ ПАМ'ЯТІ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ (1991–2009 РР.): ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

Зінченко В.П., Хабенко М.Є. 115
ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ У МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

Іванова Д.Г. 124
РОЗВИТОК ДОСЛІДНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ

Іонова О.М., Лупаренко С.Є. 137
СУТЬ, ВИДИ ТА ФУНКЦІЇ ІНТЕГРАЦІЇ В ПОЧАТКОВІЙ ШКОЛІ

Кирієнко О.Г. 149
ЗАКОНОДАВЧА СИСТЕМА ЩОДО ОСВІТИ ДОРОСЛИХ ТА ФОРМУВАННЯ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ

Кияновський А.О. 160
АВТОРСЬКА МОДЕЛЬ ВКЛЮЧЕННЯ ДІТЕЙ У НАУКОВИЙ ПОШУК

Костолович М.І. 172
ПРОФЕСІЙНІ ТА ТРАНСВЕРСАЛЬНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ГЕОГРАФІЇ

Кравчук О. 186
АНАЛІЗ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ ПРАВООХОРОНЦІВ ДО КОМУНІКАЦІЇ З НЕПОВНОЛІТНІМИ У СОЦІАЛЬНО НЕБЕЗПЕЧНИХ СИТУАЦІЯХ

Лунков О.М. 200
НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ

Мірошніченко А.А., Блощинський І.Г., Мірошніченко В.І. 213
ФОРМУВАННЯ У БАКАЛАВРІВ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЗАСОБАМИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ



Нагірний В.В. 224
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ІНТЕГРАЦІЇ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ ГАЛУЗІ ПРАВА: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД

Павельчук М.О. 236
АНГЛІЙСЬКА МОВА ЯК ЧИННИК ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ У ЗВО: НООСФЕРНА ПАРАДИГМА ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Парфанович А.Я., Парфанович І.І. 246
ЗМІСТ ДІАГНОСТИЧНОГО КОМПОНЕНТУ РАННІХ ВІДХИЛЕНЬ У ПОВЕДІНЦІ ІНДИВІДА

Подановська Г.В., Городечна Т.В. 258
ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЗАСОБУ ФОРМУВАННЯ В УЧНІВ ЧИТАЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРАКТИЦІ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ

Пріма Р.М., Пріма Д.А., Гончарук О.В. 269
РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ ЯК БАГАТОВИМІРНИЙ ФЕНОМЕН

Рембач О.О., Гусєва Г.Г., Пікалова А.О. 278
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У МАЙБУТНІХ ФІЛОЛОГІВ

Семеряк І.З., Саламаха М.Я. 290
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ У СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

Совгіра С.В. 299
РОЛЬ АКСІОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ СОЦІОНОМІЧНОЇ СФЕРИ

Стежко Ю.Г. 311
ТЕХНОЛОГІЯ ПОДКАСТИНГУ ЯК ЗАСІБ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ НАВЧАННЯ ІНОЗЕМНІЙ МОВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ткачов С.І., Ткачова Н.О., Ткачов А.С. 323
ПЕДАГОГІЧНЕ ДОРАДНИЦТВО ЯК НАУКОВА КАТЕГОРІЯ



Удалова О.Ю., Пермінова Л.А., Сабадош Ю.Г. 336
МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ НАСКРІЗНИХ (SOFT) КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ЗДОБУВАЧІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Ходунова В.Л. 346
МЕТОДОЛОГІЧНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ ХУДОЖНЬО-ЕСТЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ СОЦІО-КУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

СЕРІЯ «Публічне управління та адміністрування»

Bilynska M.M., Dolzhenkov O.O. 357
DEFINITION OF NATIONAL RESILIENCE IN UKRAINE IN THE SCIENTIFIC THOUGHT OF DOMESTIC RESEARCHERS

Антипенко І.В., Гаркуша В.П. 369
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЗРОСТАННЯ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Бєльська Т.В. 379
СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ У ПОСТКОНФЛІКТНИХ КРАЇНАХ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Богданенко А.І. 391
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ХРИСТИЯНСЬКОЇ ТЕОЛОГІЇ УКРАЇНСЬКОГО ПРАВОСЛАВ'Я У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Вишнівський М.В. 405
КОНЦЕПЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНОЮ СФЕРОЮ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Вознюк О.М., Пашов Р.І. 420
РОЗВИТОК АНТИКОРУПЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ НАЦІОНАЛЬНОГО АНТИКОРУПЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РУМУНІЇ



Вяхірєв М. 430
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ІНТЕГРОВАНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД: МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНСЬКОМУ ПРАВОВОМУ ПОЛІ

Гасан О.В. 443
ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ

Дєгтяр А.О. 456
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАСЛІДКАМИ ПРИРОДНИХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Дєгтяр А.О. 468
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ ВІДБУДОВИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Домашевська К.О. 480
ПРОБЛЕМАТИКА ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «СТІЙКІСТЬ» В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ

Жаровська О.П. 490
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Запорожець Т.В. 505
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАЙНЯТОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Казюк Я.М., Мороз В.В., Старусева В.В. 517
СТАН ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК РЕЗУЛЬТАТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ПРОДОВЖЕННЯ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ

Костюков В.О. 526
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРАКТИК У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ



Красій М.О. 534
ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ ПРАВОВІ ВИМІРИ

Криштанович М.Ф. 542
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ

Кушнір В.М. 552
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УТВОРЕННЯ, НАРОЩЕННЯ І УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНОЮ ЦІННІСТЮ ПРИ ВИКОРИСТАННІ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Литовченко Є.П. 569
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БУДІВНИЦТВІ ЧЕРЕЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ

583
Лівінський А.І., Петрів І.М., Мельничук О.І.
АДАПТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ БІЗНЕСОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Наумчук К.М., Тростенюк Т.М., Попович Н.В. 596
ЛІДЕРСТВО ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ВРЕГУЛЮВАННІ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ ТА ПОДОЛАННІ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Онофрійчук О.П., Авдейчик О.М., Бригідир П.В., Кушнірук О.Ю., Малеш С.В., Веремчук І.І. 606
ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Пархоменко-Куцевіл О.І. 616
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Поворознюк С.П. 626
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДРИЄМНИЦТВА



Радченко О.В., Дакал А.В. 642
КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ: НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ

Решота О.А., Кацімон І.М. 654
ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕДІАЛАНДШАФТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЇ КОМУНІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ

Сіденко Ю.Л., Сухарніков В.І., Орлов Д.Ю. 667
ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЯКОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Сиченко В.В., Рибкіна С.О., Дроб О.М., Горін А.В. 678
МІЖСЕКТОРАЛЬНА СПІВПРАЦЯ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Толмачов О.А. 689
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В ЗОНІ ЗАСТОСУВАННЯ СИЛ (ВІЙСЬК): БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ

Ушко В.В., Дєгтяр О.А. 706
ФІНАНСОВА МОБІЛІЗАЦІЯ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ВІЙНИ

Феденко Д.О., Деркач О.П. 720
АГЕНТИ ВПЛИВУ ЯК ФАКТОР ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: НАСЛІДКИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА РОЛЬ ОБЛІКОВИХ СИСТЕМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ

Хожило М.Е. 732
УНІКАЛЬНІ НАЦІОНАЛЬНІ ЧИННИКИ «ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ» В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ З ПОЗИЦІЙ УПРАВЛІННЯ

Чайковський А.Р. 748
АКТУАЛІЗАЦІЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЯК ВАЖЛИВИЙ КОМПОНЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВИХ ЛІДЕРІВ



Чумакова Г.В., Мельник А.Р. 764
ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ДОКУМЕНТУВАННЯ ВОЄННИХ ЗЛОЧИНІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Шевченко Л.В. 781
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У ПРАВООХОРОННІЙ СФЕРІ: МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Шеметов О.В., Дєгтяр О.А. 791
ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ: СУЧАСНІ НАПРЯМКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Шановні колеги, любі друзі!



Щиро вітаю із виходом чергового номеру авторитетного, фахового електронного журналу “Суспільство та національні інтереси”.

Випуск висвітлив питання щодо: виявлення сутності, особливостей та потенціалу інноваційних технологій навчання, в умовах сучасного освітнього середовища, а також, аналізу умов, що сприяють їх ефективному впровадженню із метою підвищення якості освіти, формування ключових компетентностей здобувачів освіти та модернізації навчального процесу, відповідно до вимог часу; аналізу міжнародно-правових основ ґендерної рівності у діяльності правоохоронних органів, виявлення сучасних тенденцій інтеграції жінок у правоохоронну сферу та оцінки ефективності існуючих практик і політик у забезпеченні рівних можливостей для чоловіків і жінок; обґрунтування засад державної політики інтеграції цифрових технологій у сучасну систему виконавчого провадження; теоретико-методичного обґрунтування та надання практичних рекомендацій до запровадження технології подкастингу в освіту як засобу інтенсифікації вивчення English as a Foreign Language та ін.

Творимо майбутнє України разом!

З повагою,

директор Видавничої групи «Наукові перспективи»,

кандидат наук з державного управління, доцент,

Лауреат премії Президента України для молодих вчених,

Лауреат премії Верховної Ради України

молодим ученим **Жукова І.В.**

UDC 378.14.014.13:004

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-15-25

Kosenko Anna Volodymyrivna Associate Professor of the Department of Communicative Linguistics and Translation, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, https://orcid.org/orcid=0000-0001-9390-871X

Bezhenar Iryna Volodymyrivna Associate Professor of the Department of Communicative Linguistics and Translation, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, https://orcid.org/0000-0001-5314-1446

Vlasiuk Iryna Volodymyrivna Assistant of Foreign Languages Department, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, https://orcid.org/0000-0002-6862-697X

CASE METHOD AS A TOOL FOR FORMING FOREIGN LANGUAGE COMPETENCE IN HIGHER EDUCATION

Abstract. The relevance of the study is due to serious changes in the system of vocational education to ensure the improvement of the quality of training of specialists and the competencies they have received in accordance with the real challenges of modern society. It is proven that this technology puts forward certain requirements for the general level of proficiency in the foreign language being studied, and its use in foreign language classes allows you to use all types of language activity. It was found that when constructing a case in a foreign language, it is necessary to take into account that the student independently performs part of the work outside the classroom. For this reason, the presence of specific didactic and methodological tools for the student's independent work with a foreign language text is of great importance, which includes tasks and exercises, questions, the ability to use teaching aids, supports and create them during the preparation of the task. It should be noted the need to form students' skills to determine the structural and compositional features of the text, find new facts, select and group information according to certain characteristics, find fragments of the text that require detailed study. For this reason, in the process of developing a case in a foreign language, its structure should contain elements that simplify work with the text. In the case of presenting the case in oral form, the appropriate type of activity is



listening, oral communication (communication, reasoning, persuasion, discussion). It is noted that the case method involves a transition from the traditional method of acquiring knowledge to an active approach focused on practice. be used in the process of teaching the business aspect of a foreign language. The case method contributes to the activation of creative knowledge and practical experience of students, the development of the ability to express their opinions, ideas, proposals, identify and improve the skills of analysis and evaluation, and teamwork. In this, students develop the ability to argue their position and listen to alternative points of view, take them into account in finding the most rational solution to the problem.

Keywords: case technology, case, incident method, case study method, functional cases, illustrative cases, normative cases, foreign language.

Косенко Анна Володимирівна кандидат філологічних наук, доцент кафедри комунікативної лінгвістики та перекладу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, Чернівці, https://orcid.org/0000-0001-9390-871X

Беженар Ірина Володимирівна кандидат педагогічних наук, доцент кафедри комунікативної лінгвістики та перекладу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, Чернівці, https://orcid.org/0000-0001-5314-1446

Власюк Ірина Володимирівна асистент кафедри іноземних мов, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Тернопіль, https://orcid.org/0000-0002-6862-697X

КЕЙС-МЕТОД ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ВИЩІЙ ШКОЛІ

Анотація. Актуальність дослідження обумовлена серйозними змінами в системі професійної освіти для забезпечення підвищення якості підготовки спеціалістів та отриманих ними компетенцій у відповідності з реальними викликами сучасного суспільства. Доведено, що ця технологія висуває певні вимоги до загального рівня володіння іноземною мовою, що вивчається, і застосування її на заняттях з іноземної мови дозволяє задіяти всі види мовної діяльності. Виявлено, що при конструюванні кейсу іноземною мовою необхідно враховувати, що студент самостійно позааудиторно виконує частину роботи. З цієї причини важливе значення має наявність специфічного дидактичного та методичного інструментарію для самостійної роботи студента з іншомовним текстом, що включає завдання та вправи, запитання, вміння використовувати засоби навчання, опори та створювати їх під час підготовки завдання. Слід зазначити необхідність формування умінь студентів визначати структурно-



композиційні особливості тексту, знаходити нові факти, відбирати та групувати інформацію за певними ознаками, знаходити фрагменти тексту, які потребують докладного вивчення. З цієї причини у процесі розробки кейсу іноземною мовою в його структурі повинні бути присутні елементи, що спрощують роботу з текстом. У разі представлення кейсу в усній формі відповідним видом діяльності є аудіювання, усно-мовленнєве спілкування (комунікація, міркування, переконання, обговорення). Зазначено, що метод кейсів передбачає перехід від традиційного методу здобуття знань до активного підходу, орієнтованому на практику. застосовуватись у процесі викладання ділового аспекту іноземної мови. Кейс-метод сприяє активізації творчих знань та практичного досвіду студентів, розвитку вміння висловлювати свою думку, ідеї, пропозиції, виявляти та вдосконалювати навички аналізування та оцінювання, роботи у команді. У цьому в студентів формується вміння. аргументувати свою позицію та вислуховувати альтернативні точки зору, враховувати їх у пошуку найбільш раціонального рішення поставленої проблеми.

Ключові слова: кейс-технологія, кейс, метод інцидентів, метод кейс-стаді, функціональні кейси, ілюстративні кейси, нормативні кейси, іноземна мова.

Introduction. The essence of the case method is that students are offered to comprehend a real life situation, the description of which simultaneously reflects not only some practical problem, but also actualizes a certain set of knowledge that must be mastered when solving this problem. The relevance of the technology of analyzing a specific situation is determined by the fact that this technology involves solving specific professional problems, which makes it possible to carry out the so-called professional tests, allowing a student to “try on” a particular profession in order to make the most conscious choice. The immediate goal of this method is to analyze the situation that arises in a specific state of affairs, through the joint efforts of a group of students, and develop a practical solution. The completion of the process is the evaluation of the proposed algorithms and the selection of the best of them in the context of the problem.

Today, the case method has gained leading positions in education and is considered one of the most effective ways of teaching and creating skills for solving typical problems. The specified method is attributed to modern pedagogical technologies, therefore its development by teachers is relevant for increasing the efficiency of the educational process. Any case allows the teacher to use it at different stages of the educational process: at the stage of training, at the stage of checking the results of learning.

Analysis of recent research and publications. The case method, first developed in the process of business training, has become a popular tool in other educational disciplines as well. Researchers claim that the case method offers students the opportunity to immerse themselves in a practical situation, which leads to more active



learning and better learning of the material. The case method is based on solving practical problems, which allows students to develop the skills of analytical and critical thinking, which are in demand not only within the studied discipline, but also in real life [1].

From the point of view of application, the case method offers students a unique opportunity to work in a group, discuss and evaluate different points of view, which contributes to the development of teamwork skills and improved communication. In the context of learning a foreign language, such group discussions become especially important, as they represent mini-models of real communication situations.

Researches show that the case method can effectively contribute to the formation of sociocultural competence of students, foreign language learners. According to the researchers [2], the selection of cases that reflect the cultural, social and economic realities of the countries of the studied language will allow students to better understand the context in which they use language So, for example, working with cases related to national holidays, traditions or cultural heritage helps students learn the appropriate vocabulary and phrases, as well as immerse themselves in cultural nuances, which may be important for successful communication. The use of the case method in education also contributes to the improvement of student motivation. Researches demonstrate that the use of real cases in training makes the process more interesting and allows students to see the practical significance of the studied material. This can significantly increase students' interest in language and culture, as well as improve their learning outcomes [3], [5].

Developing foreign language communicative competence is one of the main goals of foreign language classes. As a rule, in such classes students study vocabulary, grammar, the specifics of constructing certain constructions, and then apply the acquired knowledge in the course of performing pragmatic tasks. However, if we talk about real situations of intercultural communication, knowledge of vocabulary and grammar, as well as the ability to apply this knowledge depending on the context, will be insufficient. It is important to have extralinguistic knowledge, namely a set of socio-cultural information, i.e. to know the cultural characteristics of representatives of a particular country, their traditions and customs, norms of behavior, speech etiquette, etc.

Main findings. The effectiveness of foreign language communication is largely determined by the adequate use of various linguistic markers and registers, the decoding of socio-cultural signals, verbal and non-verbal signs and symbols. Thus, a competently formed foreign language communicative competence will allow one to successfully establish international relations with representatives of other linguistic cultures, and, therefore, is one of the main components of the professional competence of a future specialist. Many researchers emphasize that knowledge is cultural aspects related to the language, allows students to be more effective interact with native speakers and better cope with cross-cultural ones communication difficulties [4]. Therefore, teachers face



a challenge integration of sociocultural elements in the learning process, which leads to a deeper understanding of the language and culture. So, scientists define case as following:

- A case is a description of a real situation.
- A case is events that actually occurred in a particular field of activity and are described by the authors in order to hold a discussion in the classroom, to encourage students to discuss and analyze the situation, and make a decision.
- A case is not just a truthful description of events, but a single information complex that allows you to understand the situation.

The importance of the method lies in the fact that it develops a number of necessary skills in students:

- Analytical skills: the ability to classify the information received, isolate the main idea, analyze, present and obtain the necessary information, think clearly and logically;
- Practical skills: the level of complexity presented in the case contributes to the formation of skills for using the acquired knowledge practically;
- Creative skills: searching for alternative solutions that cannot be solved logically;
- Communication skills: the ability to lead a discussion, convince others.
- Skillfully use visual material, work in groups, defend your point of view in a dispute with opponents, write a short convincing report;
- Social skills: the ability to evaluate people's behavior, the ability to listen, support a discussion and argue an opposing opinion, control yourself, etc.;
- Self-analysis: the ability to analyze the opinions of others and your own in the process of a dispute, understand moral and ethical problems in order to solve them in the future.

This technology imposes certain requirements on the general level of proficiency in the foreign language being studied, and its use in foreign language classes allows for the use of all types of speech activity. For example, exploratory (search) reading, if the case is presented by the student in writing. In the case of presenting the case orally, the appropriate type of activity is listening, oral-speech communication (communication, reasoning, persuasion, discussion). Written speech - if this is writing a report, essay, letters of various types based on the situation under consideration.

The facts mentioned above allows us to identify the purpose of the study, which is to substantiate the feasibility of including case technology containing problem situations in the educational process in order to form theoretical knowledge, practical, research, and communication skills; develop skills to express one's opinion in a reasoned manner, analyze various sources of information, comprehensively consider the problem being studied, find cause-and-effect relationships, patterns, which will allow us to assess various risks from dangerous or emergency situations, prevent them,



and act correctly in the event of their occurrence. To achieve the purpose of the study, the following tasks were formulated:

- to consider the theoretical foundations of the case method;
- to identify methodological features of the use of cases in the educational process at the interdisciplinary level;
- to develop cases in order to study the practice of using case technology in classes and in extracurricular activities.

The following methods of scientific research were used in the research process: analysis of scientific and methodological literature, induction, deduction, comparison, modeling, observation, questionnaires, and interviews. The theoretical significance of the study is as follows: the educational tasks implemented using the case method, the requirements for compiling cases, the principles of organizing case technology, and recommendations for preparing for classes using the technology under consideration are specified. Practical significance: generalized theoretical material, practical developments of various types of cases on the problems of dentistry and a foreign language can be used by teachers and student trainees in the educational process.

A case is a specific practical situation that reports an event (sequence of events) in which a sufficient number of problems can be identified. Some scientists attribute the case method to interactive pedagogical technology, since it promotes the development of interest in learning new things, motivation for further professional activity, provides an opportunity to show initiative, express one's opinion on the analyzed issues, and participate in discussions. In the process of implementing the case method, the following educational and educational tasks are solved:

- clarification of problems that need to be solved, their characteristics;
- determination of stages of work on a problem situation;
- identification of the relationship with various factors;
- analysis of the reasons contributing to the emergence of a specific situation and options for its development; modeling, determination of the sequence and algorithms of actions.

The advantages of case methods include:

- connection of theory and practice in learning,
- formation of students' skills in working with various sources of information;
- ability to work in a team, conduct a discussion, express one's opinion, logically build a solution scheme.

During the case study, students comprehend various topics, issues, solve problems, analyze and synthesize information, and develop the ability to make assumptions and conclusions, make decisions, and evaluate alternative ways of considering the situation.

The main feature of case technology is that the teacher uses a description of specific situations to organize the educational process. Students must not only analyze

a specific situation, but also activate a whole set of certain competencies. If some actions in the case are proposed in the description of the problem, then students need to comprehend their effectiveness and consequences, which leads to the formation of a model of practical action in real life situations. The case must meet the following requirements:

- to meet the set goal;
- to have a certain level of complexity;
- to contain several questions on the topic being studied and different options for solutions;
- to be relevant;
- to consider real situations;
- to develop analytical thinking, motivation to learn new things;
- to arouse a desire to start a discussion, express one's opinion.

Among the main principles of case technology, the following ones can be distinguished:

- individual approach (the teacher must take into account the characteristics of each student, provide the opportunity to express their opinion, participate in the discussion, and supplement the judgments in the group);
- alternativeness (the use of various reliable sources of information, their generalization and analysis, which allows students to formulate conclusions and justify their point of view on the problem being studied);
- clarity (various visual aids are of great importance, explanations of their competent use for the analysis of the provided material);
- practical significance (cases should have a practical orientation), cognitive activity (case material should be interesting to students, develop creative abilities, cognitive motivation, and, as a result, activity);
- the ability to work with different sources of information;
- a problematic nature (in the process of solving a case, a problem is formed, effective ways of solving it are selected with different options for action).

There are different points of view on the use of the case method in teaching foreign languages to students of various fields, however, the issues of teaching students of sports fields with its help have not yet received due consideration. In this regard, the purpose of this work is to analyze the ways of using the case method in teaching foreign languages to students of sports fields.

The main method in teaching students of sports fields can be the case method, which is based on the imitation of specific situations, cases and solving specific communication problems in a foreign language. This method implies not only the acquisition of some theoretical knowledge, but also the development of certain situations that may arise in specific conditions during communication in a foreign language.



The use of the case method implies clear planning of lessons. Let's consider the stages:

1. The stage of methodological preparation, within the framework of which the teacher announces the topic of discussion and provides material related to the situation.
2. The stage of immersion in the communication situation involves involving students in the topic of the discussion, within the framework of which they will have to use knowledge related to their professional activities, since the content of the provided material will be closely related to it. The task of the teacher at this stage is to explain any sports lexical units, as well as to clarify the content of the material if the students do not understand it.
3. The stage of analysis of tasks and methods of solution includes a discussion of the presented situation, identifying the cause of this problem. During the analysis, students must understand the provided material, know certain lexical units that will be necessary for developing an answer.
4. The stage of control over the formation of lexical competencies is the result of a discussion that can be conducted in different forms, for example: in the form of a speech, where students will be given the opportunity to announce their final version of the answer regarding the topic of discussion.

Taking into account these stages, a case was developed, which is based on the topic of “Modern education”, with the aim of developing communication skills and certain professional competencies. In the framework of this case study, video material and text will be used in case of misunderstanding of the speech that sounds in the video.

During the study of the topic of “Modern education”, students will be presented with a case for discussion, which must be considered from the point of view of a translator or interpreter. This case will demonstrate the experience of Sir Ken Robinson. Students will analyze this incident step by step:

1. Introductory part, in which the topic of discussion and a video recording of the speech.
2. Division into teams for retelling and discussing the demonstrated material, due to which immersion in the situation will be achieved.
3. During the discussions, the teacher must make sure that the students have correctly understood the content of the video.
4. Identifying the cause of the incident, further questions from the teacher related to the topic of discussion. For example, students can be asked a question related to modern education.
5. Students will prepare the information they have collected for an oral answer, during which they will have to select the facts that they consider necessary.
6. Conclusions of the teams, whose representatives will present their opinions regarding the demonstrated video material and the teacher's questions.

7. A survey among students, during which the teacher will be able to find out what new knowledge they have acquired.

Thus, communication with representatives of different countries, bearers of other cultures is becoming the norm, since the advent of the Internet and the development of the globalization process facilitates this opportunity. Because of this, the demand for interactive methods in teaching a foreign language is growing, since the above-mentioned phenomena concern various spheres of human activity. Interest in sports has always been relevant in all countries, which is why various international events and competitions are held. In this regard, the potential for studying the discipline “Practical English Corse” by students of sports universities is very high. Among the methods of teaching this discipline, the greatest potential, in our opinion, is in the case method. The use of the case method will not only increase the level of knowledge of a foreign language among students, but also improve their communication skills, professional competencies, the competence of conducting professional communication in a foreign language, the ability to cooperate with representatives of the education sphere around the world and personal qualities. In the course of the conducted research, it was established that the use of the case method in teaching Spanish has a positive effect on the level of sociocultural competence and language skills of students. The obtained results indicate a significant growth both in the understanding of cultural aspects and in the practical application of the language, which is important for the formation of modern competencies in the conditions of globalization. The main conclusions of the study are as follows:

1. Improvement of sociocultural competence: Students demonstrated a noticeable increase in cultural awareness and the ability to intercultural communication, which is confirmed by an increase in the average score on the corresponding questionnaire. This emphasizes the importance of contextual learning and the relevance of materials used in the learning process.
2. Growth of language skills: The study showed that students' language skills improved significantly, which reflects the effectiveness of the case method as a method of active learning. Students became more confident in their ability to communicate in Spanish, which is crucial for their future professional realization.
3. Increased involvement: The introduction of the case method created a more interactive and dynamic educational environment in which students were more motivated to participate. This is an important factor contributing to the success of learning and mastering the material.

Conclusion. This technology of teaching through educational situations has wide prospects in the professional training of students. In teaching a foreign language at a university, the case method helps to create a language environment and conditions for the formation of needs for using a foreign language as a means of intercultural interaction, integrating students' knowledge from different fields in solving one



problem, as well as developing foreign-language communicative competence within the framework of joint research and creative activities.

The advantage of the case method in teaching a foreign language is in providing students with the opportunity to develop a wide range of different competencies that contribute to the formation of a highly qualified specialist in their field, who is able to creatively apply theoretical knowledge in practice.

In the pedagogical educational process, it is necessary to clearly formulate the didactic, developmental and socializing goals of the case based on the content of the educational material studied by students.

To summarize the above, it should be noted that the case method implies a transition from the traditional method of obtaining knowledge to an active, practice-oriented approach. This method can be successfully applied in the process of teaching the business aspect of a foreign language. The case method helps to activate the creative knowledge and practical experience of students, develop the ability to express their opinions, ideas, suggestions, demonstrate and improve the skills of analysis and evaluation, and teamwork. At the same time, students develop the ability to argue their position and listen to alternative points of view, take them into account in the search for the most rational solution to the problem.

These results open up new opportunities for teachers who want to improve the quality of the educational process and adapt their methods in accordance with modern requirements. It is necessary to continue investigate the effectiveness of the case method in different contexts and at different levels of learning, which will allow to create a more holistic and adaptive approach to language learning.

In conclusion, the case method has proven itself as an effective tool for teaching a foreign language, ensuring the development of the most important sociocultural and language skills necessary in a global society.

References:

1. Amelia R., Sukroyanti B., Prayogi S. The Impact of Case-Based Learning on Students' Critical Thinking: Insights from an Experimental Study // Lensa: Jurnal Kependidikan Fisika. 2024. Vol. 12. P. 244. DOI: 10.33394/j-lkf.v12i2.13371.

2. Arab F., Saeedi M. The effect of the case-based learning approach on the level of satisfactions and learning of nursing students in Iran: a randomized controlled trial // Heliyon. 2024. Vol. 10. No. 15. - P. e35149. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e35149.

3. Moro S., Pires G., Rita P., Cortez P. A cross-cultural case study of consumers' communications about a new technological product // Journal of Business Research. 2020. Vol. 121. P. 438-447. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.08.009.

4. Scales P. Teaching in the Lifelong Learning Sector. 2nd ed. Maidenhead Berkshire: Open University Press, 2012. p. 344.

5. Servant-Miklos V. F. C. The Harvard Connection: How the Case Method Spawned Problem-Based Learning at McMaster University // Health Professions Education. - 2019. Vol. 5. No. 3. P. 163-171. DOI: 10.1016/j.hpe.2018.07.004.



Література:

1. Amelia R., Sukroyanti B., Prayogi S. The Impact of Case-Based Learning on Students' Critical Thinking: Insights from an Experimental Study // Lensa: Jurnal Kependidikan Fisika. 2024. Vol. 12. P. 244. DOI: 10.33394/j-lkf.v12i2.13371.

2. Arab F., Saeedi M. The effect of the case-based learning approach on the level of satisfactions and learning of nursing students in Iran: a randomized controlled trial // Heliyon. 2024. Vol. 10. No. 15. - P. e35149. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e35149.

3. Moro S., Pires G., Rita P., Cortez P. A cross-cultural case study of consumers' communications about a new technological product // Journal of Business Research. 2020. Vol. 121. P. 438-447. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.08.009.

4. Scales P. Teaching in the Lifelong Learning Sector. 2nd ed. Maidenhead Berkshire: Open University Press, 2012. p. 344.

5. Servant-Miklos V. F. C. The Harvard Connection: How the Case Method Spawned Problem-Based Learning at McMaster University // Health Professions Education. - 2019. Vol. 5. No. 3. P. 163-171. DOI: 10.1016/j.hpe.2018.07.004.



UDC 378.14.014.13:004

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-26-36

Prytoliuk Svitlana PhD in Philology, Associate Professor of the Department of German Philology and German Language Teaching Methodology at Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, https://orcid.org/0000-0002-9245-4477

Didkovska Tetiana Leonidivna Assistant Professor, Department of Foreign Languages of the Faculties of Natural Sciences, Taras Shevchenko National University of Kyiv, 14 Taras Shevchenko Boulevard, Kyiv, https://orcid.org/0000-0001-7537-1920

Mazur Oksana Ivanivna Ph.D. in Pedagogy, Associate Professor, Department of Foreign Languages, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ternopil, https://orcid.org/0000-0003-2428-4928

INSTRUMENTS AND TOOLS FOR FORMING FOREIGN LANGUAGE COMPETENCE IN HIGHER EDUCATION. CASE METHOD

Abstract. The relevance of the study is due to the fact that in the modern situation, higher education is faced with the task of teaching students the ability to learn. Despite significant research on the development of critical thinking, the topic of the technology of developing critical thinking using case technologies in foreign language lessons still remains relevant. It is proven that in this case, criticality is associated with the ability of students to act using language tools on the basis of individual choice and making alternative decisions, the ability to doubt. This is especially relevant for foreign languages, in particular a foreign language. It is concluded that researchers are increasingly turning to the development of critical thinking through various types of activities during foreign language lessons. The article describes the case study technology for the formation of critical thinking skills. In the course of the research, it was determined that the systematic use of the case study method in relation to a foreign language allows for the effective formation of critical thinking skills. In the course of developing the components of the methodological system for the formation of students' critical thinking skills based on the case study method, the following results were obtained: the components of the methodological system for the formation of students' critical thinking based on the situational-speech approach are goals, objectives, stages, approaches, methodological principles, content, organizational and methodological conditions, and the expected result; the criteria for selecting the topic of the educational and thematic plan of the subject in accordance with the working program in a foreign

language based on the topics were indicated; methods of motivating the activities of participants were determined: increasing the level of critical thinking skills; defense of educational projects; educational cases served as the research materials; case studies were used as the main method.

Keywords: case technology, case, incident method, case study method, functional cases, illustrative cases, normative cases, foreign language.

Притолюк Світлана Аркадіївна кандидат філологічних наук, доцент кафедри німецької філології та методики навчання німецької мови Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка, https://orcid.org/0000-0002-9245-4477

Дідковська Тетяна Леонідівна асистент кафедри іноземних мов природничих факультетів Навчально-наукового інституту філології Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, https://orcid.org/0000-0001-7537-1920

Мазур Оксана Іванівна Мазур Оксана Іванівна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри іноземних мов, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Тернопіль, https://orcid.org/0000-0003-2428-4928

ІНСТРУМЕНТИ ТА ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ВИЩІЙ ОСВІТІ. МЕТОД КЕЙСІВ.

Анотація. Актуальність дослідження обумовлена там, що в сучасній ситуації перед вищою школою стоїть завдання навчити студентів уміння вчитися. Незважаючи на значні дослідження на тему розвитку критичного мислення, досі залишається актуальною тема технології розвитку критичного мислення засобами кейс-технологій на уроках іноземної мови. Доведено, що в даному випадку критичність пов’язана зі здатністю студентів діяти з використанням мовних засобів на основі індивідуального вибору та прийняття альтернативних рішень, здатність сумніватися.Це особливо актуально щодо іноземних мов, зокрема іноземної мови. Зроблено висновок, що все частіше дослідники звертаються до розвитку критичного мислення через різні види діяльності під час занять з іноземної мови. У статті описано технологію кейс-стаді для формування навичок критичного мислення. У ході виконаного дослідження визначено, що системне використання методу кейс-стаді щодо іноземної мови дозволяє результативно формувати навички критичного мислення. У ході розробки компонентів методичної системи формування навичок критичного мислення



студентів на основі методу кейс-стаді отримано такі результати: компонентами методичної системи формування критичного мислення студентів на основі ситуативно-мовленнєвого підходу є цілі, завдання, етапи, підходи, методичні принципи, зміст, організаційно-методичні умови, передбачуваний результат; позначено критерії вибору теми навчально-тематичного плану предмета відповідно до робочої програми з іноземної мови з опорою на теми; визначено способи мотивації діяльності учасників: підвищення рівня навичок критичного мислення; захист навчальних проектів; матеріалами дослідження послужили навчальні кейси; використаний як основного методу – кейс-стаді.

Ключові слова: кейс-технологія, кейс, метод інцидентів, метод кейс-стаді, функціональні кейси, ілюстративні кейси, нормативні кейси, іноземна мова.

Introduction. Rapid globalization processes, the development of information and communication technologies and the digital economy determine new international socio-economic conditions that place high demands on society in general and on higher education in particular. The educational space of the university is also in the process of radical changes. Higher education faces current goals and objectives formulated by Ukraine for the implementation of the national model of higher education, reflecting the provisions for ensuring the compliance of the education system with the long-term needs of the national economy. Undoubtedly, one of the tasks set is the high-quality training of graduates of higher schools, which is necessary both for the breakthrough development of the country and for improving interaction in the international environment. In connection with the government's definition of guidelines for the development of the educational system of universities, the need for promising specialists of a new format, possessing relevant competencies, capable of self-realization, reflection, creativity, critical thinking and self-improvement in the context of the transformation of the modern labor market, is increasing. The formation and development of competencies entail the mandatory updating of the content of education in higher education, to a greater extent shifting the emphasis in favor of acquiring professional experience and exchanging professional knowledge with representatives of other cultures, states and related professions. In the process of updating the content of education, the phrase "to master higher education" is consolidated, implying openness, incompleteness of the content, "when the professional readiness of a graduate is assessed not by the ability to reproduce memorized subject material, but by the ability to produce solutions based on knowledge and their own experience, included in the sphere of their professional competencies" [1. p. 21-23].

Analysis of recent research and publications. Taking into account the dynamic development of the system of higher professional education and the changed requirements for the quality of graduate training, high demands are placed on a modern specialist in the legal profile, aware of the social role of professional activity and their

own mission as a representative of the profession, possessing language competencies and knowing the basics of intercultural interaction. Proficiency in a foreign language is one of the necessary competencies for a future specialist in the structure of professional education, since a significant part of legal reforms is based on foreign experience. In addition, mastering foreign language professional competencies allows law students not only to understand the nature of various legal phenomena of another culture, but also to diplomatically build a constructive dialogue with foreign representatives, defend and argue their legal position at international discussion platforms, effectively cooperate within the framework of large international organizations and projects, with the opportunity to engage in research activities, focus on greater mobility in the professional sphere and career advancement [2, p. 11-15], [3, p. 132].

In the context of the application of the synergetic approach as a methodological basis, it is of interest to rethink the current practice and prospects for the development of language education in the logic of understanding the language, cultural and educational environment and linguistic personality as open self-organizing systems. Synergetic principles embedded in the methodological support of the process of foreign language professional training allow us to obtain a comprehensive idea of its participants, determine the significant role of the educational environment, and demonstrate the dynamic improvement of the personality in the context of educational activities [4], [5, p. 164].

The case method involves activities to activate students, stimulate their success and achievements. Various forms and techniques of this methodology allow each student to be involved in the activity process, regardless of their level of foreign language proficiency. The problematic nature of the case content and its relationship with real life situations create a stable positive motivation and develop students' cognitive activity, educational information and the learning process itself ensure the actualization of the student's professional and personal qualities and stimulate immersion in active foreign language speech activity.

Main findings. Today, the key methodological concept in higher professional education is the competency-based approach, which requires the teacher to develop the necessary set of competencies that will be most relevant and in demand in the modern labor market. Within the competency-based approach, two basic concepts are distinguished: competency and competence. Competences in the context of the educational process are a set of knowledge and skills used to carry out productive professional activities. Competence is the most important characteristic of a specialist, his readiness to “effectively perform production functions, practically solve certain classes of tasks and problems” [1. p. 21]. Since competencies are formed and developed in activity, therefore, it is important for the teacher to select those methods and forms of training that encourage students to be active. In our study, the case study technology in foreign language teaching of students of legal specialties corresponds to the



principles of the activity-based approach, where pedagogical conditions are created for the involvement of law students in the process of creative cognition through actions to solve problem situations: students learn to formulate a problem, express their point of view, argue it, and choose the best ways to solve the problem [4].

Communicative competence in a generalized form consists of the following components:

- linguistic component - knowledge about the system of the language being studied and skills of operating linguistic means of communication formed on their basis;
- pragmatic component - knowledge and skills that allow understanding and generating foreign-language statements in accordance with a specific communication situation, speech task and communicative intention;
- sociolinguistic component - competencies that allow speech and non-speech communication with native speakers of the language being studied in accordance with the national and cultural characteristics of a foreign linguistic society.
- Scientists have substantiated the basic principles [4] that determine the essence of the communicative approach to teaching a foreign language:
- the principle of speech focus - constant practical use of language in speech;
- the principle of individualization - the correlation of teaching methods with the personal, subjective and individual properties of students;
- the principle of functionality - reliance on the system of speech means that functions in the process of communication;
- the principle of situationality - speech content is close to life situations, corresponds to the speech-thinking capabilities and interests of students;
- the principle of novelty - variability of situations, change of subject of conversation, tasks, etc.

Thus, the communicative educational process is built on the basis of interaction of communication participants, understanding and achieving a common communicative goal, expanding competencies as a result of active collective communication.

Thus, the analysis of pedagogical and linguodidactic literature allows us to define the case method as an active learning method that presents real situations and requires students to analyze, make decisions and present their ideas. The case method has a didactic potential, which is manifested in the development of productive (speaking, writing) and receptive (listening, reading) types of foreign language speech activity, analytical and reflective skills, stimulates critical and creative thinking of students, which increases the effectiveness of foreign language acquisition and allows preparing students for successful professional activity in the context of intercultural communication.

The algorithm for creating a case for students, tested by the authors in the course of experimental work, includes nine successive stages: goal setting; choosing a thematic section of the course; selecting sources of information for compiling a case; analyzing

information and determining the range of topical issues of the case; writing the text of the case; predictive analysis of the effectiveness of the case; assessing the effectiveness of the case based on the results of classroom work; preparing the final version of the case; implementation of the case into the educational process. Compliance with the algorithm helps to minimize the risks of using the case method in linguistic education of students of different specialties: limited knowledge and insufficient preliminary preparation of students, unfamiliarity of the work format, lack of time and a large volume of case material.

The case analysis is carried out in three stages. The first stage is introductory: introducing students to the topic of discussion, preparation for work. At this stage, it is necessary to define the range of problems that need to be solved, who the actors are, conduct an initial discussion, provide basic and additional materials and resources for analyzing the situation. In addition, students are offered to complete training tasks to identify lexical and grammatical difficulties and eliminate them, work with basic terminological units and lexical equivalents. These tasks are assigned for independent work of students and are checked at the next lesson. The result of the work is consolidation of professional vocabulary on the topic of the case, development of speaking skills and abilities.

The second stage is the main one: research of the legal case, distribution of students into subgroups taking into account interests and level of language training, organization of discussion of the proposed issues, participation of students in such types of work as brainstorming, role-playing games, discussions, implementation of managerial activities of the teacher as a coordinator of the process of joint activities with students, maintaining a positive tone of discussions, helping to guide students to the right choice. The result of the work is the formation of the ability to analyze a legal case, perceive information in a foreign language, develop critical and strategic thinking, stimulate creative search.

The third stage is the final one: summing up, substantiating the best options for resolving a problem situation, preparing reports, multimedia presentations, assessing the participants in the discussion, the results of the lesson, the students' reflexive position on their own educational activities with an analysis of their mistakes and achievements. At this stage, it is necessary to note the positive aspects of the participants' work, make comments, additions and clarifications.

The logical conclusion of the case analysis work is the final group presentation with the results of joint creative search. With the help of this form of educational activity, the skills and abilities to apply legal knowledge to solve a practical problem, present a group intellectual product in the format of a public speech, and argue one's own position in the context of professional foreign-language communication are tested. Positive and negative aspects of each presentation are noted. The work of groups is assessed according to the criteria: validity of the presentation, ability to explain



concepts, use terminology, ability to offer alternatives for solving the problem, and communicate in a foreign language. Upon completion of the lesson, students are asked to evaluate their own activities in analyzing the case, and to identify positive and difficult stages in the work.

The difficult moments in solving the case include: distribution of responsibilities between group members, search for arguments to argue one's position. We note the following positive aspects in solving a problem situation: dynamism of the activity, acquisition of new information and its practical significance, possibility of active discussion, adaptation to possible situations of a professional foreign-language environment.

When studying a foreign language using case technologies, it is important to understand the situationality of the proposed materials. One of the advantages of using case technologies in social studies lessons is the ability to associate various terms, classifications, definitions with topics about man, citizenship and law, human and citizen rights, personality and morality, etc. In this sense, the contextuality of case technologies allows us to understand the meaning, components of the situation as a holistic content for making possible decisions taking into account current attitudes and readiness for a certain activity [5, p. 164]. Note that various situations from life, including different areas of personal activity, can be used to select sources when forming the content of educational cases in a foreign language aimed at developing critical thinking. When creating educational cases, the teacher can also use statistical research data taking into account the characteristics of students, fragments or entire works of art, educational literature, current regulatory framework and scientific sources, media, feature films and documentaries, websites, podcasts, blogs, etc. Educational situations can be presented in various forms: printed (texts, documents, graphs, tables, diagrams, illustrations), multimedia (presentations, slide shows, electronic educational resources), video (films, audio and video materials), digital (Google forms).

The methodology of using the case study method in Foreign language lessons to develop critical thinking skills can be presented as follows. In this case, it is of particular importance to present the necessary algorithm to students for solving the case study. At the beginning of the lesson, you should formulate the goal, write out questions on the topic, then express an opinion on each question using a monologue. It should be noted that while one of the participants is speaking, other students can write down the answers. The next stage is the formulation of a group opinion using dialogic speech. During the implementation of the dialogue, a generalized group opinion is formulated, which acts as a variant of solving the task. The final stage is the presentation of the results of the work. The form of presentation can be chosen by the students: presentation, public defense, summary using text, graphics, tables and other visualization tools. When using the case study method, you should plan the work of the



students using oral and written speech, reading, listening. To obtain the best result, students can be offered a simple scheme or questions. Here are examples of such questions: what is the specific situation about (the essence of the situation itself), what is the problem, who are the participants in the situation, what actions need to be taken.

Modern education is focused on the development of the cognitive potential of a person, increasing the ability to learn, mastering new systems of knowledge, developing creativity personality abilities and expansion of its creative possibilities. At the same time, it is huge responsibility rests on the shoulders of the teacher. In these conditions, he is called to find effective ways to improve the training program, and at the same time to highlight the optimal ones training methods and techniques. The methodology of teaching foreign languages is flexible and expanding an informational and educational environment in which, along with the traditional approach to in teaching, there is an increase in interest in new educational models, pedagogical innovations, technologies and methods. One of the innovative and little studied ones methods of training organization is case technology (Case Study). The essence of this method consists in understanding, critical analysis and solving specific problems or cases. A case is a description of a situation that took place in one or another practice and which is to be discussed and a reasoned solution provided.

Cases are usually prepared in writing and compiled based on real experiences people Due to the high concentration of roles in cases, this technology is close to gaming methods and problem-based learning, where intercultural formation is directly involved language communicative competence in foreign language lessons.

Using the case method in foreign language classes with students allows to solve complementary tasks: to ensure the improvement of linguistic and social cultural communicative competence within the framework of a professional oriented training, increase motivation and make the process more intensive training.

For modeling the situation of professional activity in the lesson, you can use practical cases that reflect real life situations that require situational analysis and allow you to apply the accumulated theoretical knowledge to search solutions to the problem. Such cases should be as realistic, visual and detailed as possible. For example, students are offered a text with a detailed description of the situation from which the problem requiring a solution arises. If the text material is not enough, it is appropriate connection of audio and video materials, which makes the case complex and allows developing all types of speech activity (reading, speaking, writing, listening) and promotes independent learning of a professionally oriented foreign language, develops the ability to think logically, choosing methods and means (in Vol including languages) to solve the tasks.

The advantages of the method include:

- the opportunity to combine the improvement of language skills along with others



- skills - interpersonal communication, business ethics and communication, decision-making skills, etc
- finding a common language in the team and many others;
- the ability to implement various audio, video and other media resources, such as
- especially relevant for online training;
- the possibility of combining with other learning methods, for example, role-playing games or
- project work;
- the possibility to propose and generate their own cases by course participants.

In educational cases, learning becomes an end in itself, which their conventionality and less close connection with real life is visible. However, in situations requiring the assimilation of a large number of special lexical units or complex grammatical structures, it is thanks to some artificiality of the training cases that conditions are created for repeated reproduction of the studied material, which promotes its acceptance and active use.

The main meaning of the research case is to involve students in research activities to obtain new knowledge about the situation and behavior in it. Materials for this type of cases can be obtained from scientific articles, monographs, scientific reports. IN in this case, an in-depth consideration of some issue is assumed, and, therefore, the foreign language capabilities of students must be sufficient for the implementation of research activities, presumptive promotion of hypotheses, reasoning, discussion, formulation of one's point of view by means of already available language means.

Using the case method in foreign language classes passes in several stages: introductory, including issuing a case in multimedia or printed form and a presumptive explanation of the situation; analytical, within the framework of which the research presentation of the case and selection of the main problem; practical, necessary tasks for putting forward concepts for solving the problem in the course of "brainstorming storm"; summarizing, to discuss the effectiveness of the chosen method of solving the problem (or alternative methods), as well as assessments of the contribution to the solution of the case of all participants, which sometimes it is somewhat difficult and requires objectivity and argumentation.

Despite the fact that case preparation requires time and happens is quite complex, the use of this method in teaching a foreign language to students of a non-linguistic university is absolutely justified, as it allows not only to bring speech activity closer to real communication and to some extent overcome the language barrier, thereby forming communicative competence, but also enabling It is aimed to strengthen interdisciplinary ties within the framework of professionally oriented training, ensuring the integration of knowledge students from different regions.



However, it should be noted that there is a certain level of difficulty associated with implementation of this method both in online and mixed learning:

- a more thorough and thoughtful approach to the evaluation system to take everything into account
- aspects of training. It is also necessary to correctly and clearly convey the principles of assessment to students,
- so that there are no difficulties both in the learning process and in the assessment at the end of the course;
- clearly and correctly select the topic and duration of work on cases - analysis and acquaintance with long cases can be labor-intensive and time-consuming;
- the need for careful selection of case topics that clearly fit the level
- students, their linguistic competences and skills. In the absence of ready-made cases,
- teachers need to write them on their own, which requires additional time.

Conclusion. In conclusion, it should be noted that the case study method is an interactive technology of short-term training of students, based on the analysis of problem situations, including various forms of activity aimed not only at the acquisition of knowledge by students, but also at development of new qualities and skills. Studying a case takes students into real life, forms analytical and communicative skills due to encounter with real life situations. Case technology as a method of situational analysis of the situation creates prerequisites for creativity teachers. Compilation of the case is carried out outside the classroom and includes seba. research, methodical and constructive activity of the teacher. To case studies was effective, two conditions must be met: creation of a good case and definition methods of ego use in training. The case method is one of the most relevant methods of teaching a foreign language. This is not only an exciting process, but an active application of the obtained theoretical knowledge practice, sharpening your communication skills, the ability to think critically and accept solutions in difficult situations. Students are more involved in work and completing tasks when they work on a specific problem, and not just read text material and perform tasks for him An important point is that this method can be adapted to students of any level training and different interests, as the topics of the cases can cover a wide range of issues. Active use of various language skills in communicative contexts promotes development of students, both in language and professional aspects. If necessary teachers can create cases of any complexity independently, adapting to their own target audience. In addition, students can also create original cases to connect methodology with their own interests and experience.

The study of the potential of the case method shows that this method is an effective tool in professional foreign language teaching, possessing wide functional capabilities and meeting modern demands and methodological approaches in the educational system of higher education. The implementation of case study technology



in the educational process provides students of legal specialties with the opportunity to creatively apply the studied language material in the analysis of a problem close to the context of professional practical activity, which will subsequently provide future graduates with a natural entry into the profession and their minimal adaptation in the legal field of activity.

Along with the acquisition and development of professional competencies in the process of working on the case, students acquire skills for a positive image of a future professional, develop personal and collective responsibility, and maintain interest in learning a foreign language. In addition, the case method allows realizing the creative potential of the teacher and student based on their open and productive interaction to achieve a high educational result.

Thus, the use of case study technology in teaching foreign language discourse to students is justified by modern requirements for a specialist who not only has knowledge, but is also able to analyze a problem situation, operate with information, and make well-thought-out decisions in the context of professional foreign language communication.

References:

1. Bonney K.M. Case study teaching method improves student performance and perceptions of learning gains. Journal of Microbiology Education. 2015. № 16 (1). P. 21-28.

2. Ellet W. The case study handbook. How to read, discuss, and write persuasively about cases. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 288 p.

3. Farashahi M. Effectiveness of teaching methods in business education: A comparison study on the learning outcomes of lectures, case studies and simulations. The International Journal of Management Education. 2018. № 1. P. 131-142.

4. Fischer J., Casey E. LCaS - Language case studies. Teacher training modules on the use of case studies in language teaching at secondary and university level. Council of Europe Publishing, 2008.

5. Servant-Miklos V.F. The Harvard connection: How the case method spawned problem-based learning at McMaster University. Health Professions Education. 2019. № 3. P. 163-171.

Література:

1. Bonney K.M. Case study teaching method improves student performance and perceptions of learning gains. Journal of Microbiology Education. 2015. № 16 (1). P. 21-28.

2. Ellet W. The case study handbook. How to read, discuss, and write persuasively about cases. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 288 p.

3. Farashahi M. Effectiveness of teaching methods in business education: A comparison study on the learning outcomes of lectures, case studies and simulations. The International Journal of Management Education. 2018. № 1. P. 131-142.

4. Fischer J., Casey E. LCaS - Language case studies. Teacher training modules on the use of case studies in language teaching at secondary and university level. Council of Europe Publishing, 2008.

5. Servant-Miklos V.F. The Harvard connection: How the case method spawned problem-based learning at McMaster University. Health Professions Education. 2019. № 3. P. 163-171.



UDC 004.9:640.432]:330.341.1=111

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-37-45

Tonkonoh Iryna Vitaliivna PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Foreign Philology and Translation, State University of Trade and Economics, Kyiv, https://orcid.org/0000-0001-8488-8526

Katerusha Olena Volodymyrivna PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Foreign Philology and Translation, State University of Trade and Economics, Kyiv, https://orcid.org/0000-0001-8007-3610

INFLUENCE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES ON THE DEVELOPMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Digital Transformation in the Hospitality Industry: The Role of Innovative Technologies

Abstract. This article explores the impact of innovative technologies on the development of the hotel and restaurant industry in the context of global digital transformation. It examines the theoretical foundations of hospitality digitalization and analyzes key trends in the adoption of innovations, including property management systems (PMS), online booking platforms, mobile applications, automated service solutions, and smart hotel technologies. Particular attention is given to the integration of artificial intelligence (AI) for personalized guest experiences, big data for demand forecasting and dynamic pricing, cloud solutions for business continuity, and AR/VR technologies for immersive marketing and customer engagement. The paper reviews international practices implemented by leading hospitality brands such as Marriott and Hilton and presents Ukrainian case studies, including Reikartz Hotel Group, Premier Hotels & Resorts, and Fairmont Grand Hotel Kyiv, which have introduced mobile booking apps, loyalty programs, and AI-driven chatbots. The study also analyzes transformations in the restaurant sector, highlighting the growing use of QR- code menus, online ordering systems, and integrations with food delivery services (Glovo, Bolt Food, Raketa), which enabled market expansion during the pandemic and wartime disruptions. The findings indicate that digital transformation brings multiple advantages: operational efficiency, revenue growth, improved customer experience, enhanced competitiveness, and higher business resilience in crisis situations. However, the process is accompanied by significant challenges such as high implementation costs for SMEs, shortage of qualified digital specialists, cybersecurity and data privacy concerns, and uneven infrastructure development. The article emphasizes that



successful digital adoption requires organizational readiness, staff training, and fostering an innovation-oriented culture to ensure effective technology utilization. The research concludes that digital transformation is not an optional trend but a strategic necessity for the Ukrainian hospitality sector to align with global standards and secure sustainable growth in the long run.

Keywords: innovation, digital transformation, hospitality industry, artificial intelligence, automation, Ukraine, customer experience, technology.

Тонконог Ірина Віталіївна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри іноземної філології та перекладу Державного торговельно-економічного університету, м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-8488-8526

Катеруша Олена Володимирівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри іноземної філології та перекладу Державного торговельно-економічного університету, м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-8007-3610

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Анотація. У статті досліджується вплив інноваційних технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобальної цифрової трансформації. Розглянуто теоретичні засади цифровізації індустрії гостинності, проаналізовано ключові тенденції впровадження інновацій у готелях і ресторанах, включаючи системи управління готельною власністю (PMS), онлайн-платформи бронювання, мобільні додатки, автоматизовані системи обслуговування та технології «розумних» готелів. Окрему увагу приділено використанню штучного інтелекту для персоналізації сервісу, великих даних для прогнозування попиту й оптимізації цінових стратегій, хмарних рішень для забезпечення безперервності бізнес-процесів, а також AR/VR-технологій для створення іммерсивних клієнтських вражень. Проаналізовано міжнародний досвід упровадження цифрових рішень у провідних готельних мережах, таких як Marriott, Hilton, а також українських кейсах – Reikartz Hotel Group, Premier Hotels & Resorts, Fairmont Grand Hotel Kyiv, де застосовуються мобільні додатки, програми лояльності та чат-боти для комунікації з гостями. Досліджено зміни у ресторанному бізнесі, зокрема впровадження QR-меню, онлайн-замовлень і інтеграцію із сервісами доставки (Glovo, Bolt Food, Raketa), що сприяло розширенню ринку в умовах пандемії та воєнних викликів. Визначено ключові переваги цифрової трансформації: підвищення операційної ефективності, зростання прибутковості, поліпшення клієнтського досвіду, підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу до кризових явищ. Окреслено



бар'єри впровадження інновацій, серед яких: висока вартість технологічних рішень для МСП, нестача кваліфікованих кадрів, ризики кібербезпеки та нерівномірність розвитку інфраструктури. Підкреслено важливість організаційної готовності до змін, навчання персоналу та формування культури інновацій як передумов успішної цифровізації. Зроблено висновок, що впровадження інноваційних технологій є стратегічною необхідністю для готельно-ресторанної галузі України, яка прагне відповідати міжнародним стандартам та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: інновації, цифровізація, готельно-ресторанний бізнес, штучний інтелект, автоматизація, досвід України, технології, клієнтський досвід.

Statement of the problem. The hotel and restaurant industry is one of the fastest-growing segments of the global economy. It is highly dependent on the implementation of innovative technologies that shape customer expectations and operational efficiency. Digital transformation has shifted the competitive landscape, forcing businesses to adapt to new realities. In the post-pandemic era, clients increasingly expect contactless services, flexible booking options, real-time communication with staff, and seamless digital solutions. Innovations have become a necessity rather than a choice for hospitality companies seeking to survive and thrive.

The purpose of this paper is to examine the influence of innovative technologies on the development of the hotel and restaurant industry, with special emphasis on both international practices and Ukrainian case studies. The paper highlights the benefits and challenges of implementing digital solutions, automation systems, and smart hospitality concepts.

At the global level, technological development has transformed hospitality from a traditional service industry into a dynamic, customer-centered ecosystem. Hotels and restaurants no longer compete solely on the basis of price or location but increasingly differentiate themselves through the quality of their digital services. Guests demand personalized experiences, quick responses to inquiries, and smooth technological integration throughout their customer journey—from online booking to post-stay feedback. As a result, businesses are under constant pressure to adopt new tools, ranging from artificial intelligence in customer relationship management to mobile applications that allow guests to customize their stay.

For hotels, technology serves as a driver of operational efficiency and a tool for maximizing guest satisfaction. The use of integrated property management systems allows managers to coordinate reservations, housekeeping, and front-desk operations in real time. Similarly, digital check-in kiosks, mobile keys, and smart room controls represent innovations that not only increase convenience but also reduce the need for physical interactions, an especially valuable feature during and after the COVID-19 pandemic. Restaurants also embrace technology in the form of QR-code menus, online



ordering systems, and loyalty programs integrated into mobile apps. These solutions strengthen relationships with customers while also collecting valuable data for future strategic decisions.

Another crucial aspect of innovation is its impact on business resilience and competitiveness. The hospitality industry has faced numerous crises, from global financial instability to pandemic-related restrictions and, in Ukraine, the challenges caused by the ongoing war. In these circumstances, the ability to adapt quickly and maintain operations largely depends on the level of digitalization. Cloud technologies, online booking platforms, delivery services, and virtual communication channels allow businesses to continue operating even under adverse conditions. Companies that invested in digital solutions before the pandemic, for instance, were able to mitigate losses and sustain customer loyalty more effectively than those that relied exclusively on traditional models.

In the Ukrainian context, innovative technologies play a particularly important role in aligning the domestic hospitality sector with international standards. The country's leading hotel chains, such as Reikartz Hotel Group and Premier Hotels, have introduced mobile applications, digital booking systems, and loyalty programs that compete with global benchmarks. In the restaurant industry, the integration of delivery services like Glovo, Bolt Food, and Raketa has reshaped consumer behavior, enabling restaurants to serve customers far beyond their immediate geographic locations. Such examples demonstrate how Ukrainian hospitality businesses are actively participating in the global trend toward digital transformation, despite economic and infrastructural challenges.

Finally, it is important to stress that innovation in hospitality is not only about technology itself but also about the cultural and organizational changes required for its successful adoption. Digital tools must be supported by staff training, effective communication strategies, and customer education. For instance, guests need to feel comfortable using mobile keys or AI-based chatbots, while employees must be trained to handle new systems efficiently. Thus, innovation should be viewed as a holistic process that encompasses technology, people, and organizational culture.

In conclusion, the introduction of innovative technologies into the hotel and restaurant industry is reshaping its foundations at both global and local levels. The trends of digitalization, automation, and smart hospitality are not temporary phenomena but long-term drivers of change. This paper aims to provide a comprehensive analysis of these processes, focusing on how they influence service quality, customer experience, and overall competitiveness. By highlighting both international practices and Ukrainian case studies, the study seeks to demonstrate that the successful integration of innovation is not only feasible but also essential for the future growth of the hospitality sector.

Analysis of recent research and publications. The academic literature emphasizes the significant role of digital technologies in reshaping the hospitality



sector. According to Buhalis and Leung (2018) [1], digital transformation in tourism and hospitality is not merely an operational upgrade but a strategic shift towards customer-centric models. Ivanov, Webster and Berezina (2017) [2] argue that AI and robotics can substantially reduce operational costs while improving service quality. Tussyadiah (2020) [3] highlights that data-driven personalization strengthens customer loyalty and enhances brand competitiveness.

Industry reports by McKinsey (2023) [4] and Deloitte (2023) [5] confirm that digital tools, including predictive analytics and automation, directly correlate with higher profitability and resilience in the hospitality business. PwC (2023) [6] further notes that companies implementing AI-based solutions are better prepared to withstand economic crises. However, scholars also caution that the rapid pace of digitalization creates risks related to workforce adaptation, technological dependence, and data privacy. In the Ukrainian academic discourse, the topic remains under-researched, with most studies focused on broader digital trends rather than sector-specific applications.

Recent literature also highlights the growing role of augmented reality (AR) and virtual reality (VR) technologies in marketing, training, and customer engagement. Virtual tours of hotels, immersive dining experiences, and AI-driven concierge services are becoming increasingly relevant to attract tech-savvy customers. By understanding these trends, hospitality businesses can position themselves strategically in both domestic and international markets.

Purpose of the article. The study employs a qualitative research design combining literature analysis, case studies, and comparative methods. A systematic review of academic publications was conducted to identify key themes in digital transformation of hospitality. Industry reports and statistical data were analyzed to provide empirical evidence. Comparative analysis was used to distinguish global best practices and their applicability in the Ukrainian context. Additionally, SWOT and PEST frameworks were applied to evaluate opportunities, challenges, and external factors influencing digital adoption in hospitality businesses.

Presentation of the main material. The research findings suggest that digital transformation generates significant advantages for the hospitality industry:

1. Operational Efficiency – Automation of routine processes such as booking, payments, and inventory management reduces costs and increases accuracy.

2. Enhanced Customer Experience – Personalization through AI-driven recommendation systems and loyalty programs strengthens relationships with clients.

3. Revenue Growth – Predictive analytics allows businesses to forecast demand, optimize pricing strategies, and reduce resource waste.

4. Crisis Resilience – Cloud technologies and digital platforms enable remote management and business continuity during disruptions like the COVID-19 pandemic.

5. Market Expansion – Digital marketing tools broaden customer reach and enable effective targeting through social media and online platforms.



However, challenges persist, including:

- High implementation costs, particularly for small and medium-sized enterprises.
- Lack of skilled personnel to manage digital technologies.
- Cybersecurity risks and concerns about customer data privacy.
- Uneven infrastructure development in emerging economies, which slows down adoption.

Case Studies in Ukraine

The Ukrainian hospitality industry has been actively adopting digital solutions, despite challenges related to infrastructure, financing, and the impact of war. Premier Hotels & Resorts [7] introduced mobile booking applications and loyalty systems integrated with AI-based analytics. Reikartz Hotel Group [8] implemented a unified digital booking platform, which allows seamless management of reservations and customer profiles. Fairmont Grand Hotel Kyiv [9] has launched AI-driven concierge services, enabling real-time interaction with guests. In the restaurant sector, Tarantino Family introduced QR-code menus, contactless payments, and digital loyalty programs. Delivery services such as Glovo [10], Bolt Food [11], and Raketa [12] have reshaped consumer behavior, extending the reach of restaurants beyond geographical limits. These examples demonstrate that Ukrainian hospitality businesses are aligning with global digitalization trends while adapting to local realities.

SWOT Analysis of Digital Transformation in the Ukrainian Hospitality Industry

Strengths:

- Growing demand for digital services among customers.
- Adoption of global best practices by leading hotel chains.
- Increasing integration of mobile applications and AI tools.

Weaknesses:

- Limited financial resources of SMEs.
- Lack of qualified digital specialists.
- Uneven internet infrastructure in regions.

Opportunities:

- Support from international organizations and EU integration.
- Expansion of digital platforms and booking systems.
- Rising popularity of AR/VR in tourism and hospitality.

Threats:

- Cybersecurity risks and data privacy concerns.
- Economic instability and consequences of war.
- Resistance to change within traditional businesses.

Extended Discussion

Comparing the Ukrainian context with global trends reveals both convergence and divergence. International leaders such as Marriott and Hilton employ advanced

predictive analytics and AI-powered chatbots to provide seamless customer experience. Ukrainian hotels, although not yet fully comparable in terms of scale, are increasingly investing in similar solutions. The restaurant sector illustrates rapid adaptation: during the COVID-19 pandemic and wartime, Ukrainian restaurants leveraged online platforms to sustain business operations. Partnerships with Glovo and Bolt Food provided continuity of services despite mobility restrictions. However, challenges remain significant: SMEs often cannot afford large-scale investment in IT systems, and there is a lack of comprehensive government strategy to accelerate digitalization in hospitality. Collaboration between private sector, state, and educational institutions is essential to build long-term digital capacity.

Extended Conclusions and Prospects

Digital transformation is not an optional trend but a strategic necessity for the Ukrainian hospitality industry. It enhances efficiency, improves customer satisfaction, and ensures competitiveness in a challenging environment. However, the success of this transformation depends on several key factors: adequate financial investment, skilled workforce, reliable infrastructure, and robust cybersecurity measures. Government initiatives could play a critical role, especially in supporting SMEs with grants, training programs, and access to international expertise. Educational institutions must integrate digital hospitality management courses to prepare the next generation of specialists. Future prospects include the adoption of AR/VR technologies, the development of smart hotel ecosystems, and integration with global booking platforms. By strategically addressing these issues, Ukraine can accelerate its alignment with European and global digital standards, ensuring sustainable growth for its hospitality sector.

Additional analysis (optional). The discussion highlights both opportunities and challenges of digital transformation in hospitality. International case studies illustrate how leading companies leverage AI and big data for strategic advantage. For example, Marriott Hotels use predictive analytics to optimize room pricing, while McDonald’s employs AI-driven kiosks to enhance ordering efficiency. Airbnb’s use of big data to customize user experiences demonstrates the importance of personalization in sustaining competitiveness.

At the same time, small and medium-sized enterprises face difficulties due to limited resources and expertise. In Ukraine, the adoption of digital tools is growing, but infrastructural constraints and financial limitations remain barriers. Collaborative initiatives, government support, and industry partnerships could accelerate digital adoption and bridge the gap between global leaders and local businesses.

Ethical considerations are also crucial. Restaurants and hotels must comply with data protection regulations and ensure transparent use of customer information. Furthermore, the digital shift should not eliminate the human element of hospitality; instead, it should complement and enhance human interaction.



Conclusions. The study concludes that digital transformation is a critical factor in the future development of the hospitality industry. The integration of AI, big data, and cloud solutions offers substantial benefits in terms of efficiency, customer experience, and profitability. However, successful implementation requires careful planning, financial investment, employee training, and adherence to ethical standards. While large international companies provide inspiring examples of AI adoption, emerging economies such as Ukraine need tailored approaches to balance innovation with financial and infrastructural realities.

Future research should focus on empirical studies of digital adoption in small and medium-sized hospitality enterprises, as well as the long-term effects of technological innovations on employment and consumer behavior. By addressing these challenges, the hospitality industry can fully realize the potential of digital transformation as a driver of sustainable growth.

References:

1. Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41–50.
2. Ivanov, S., Webster, C., & Berezina, K. (2017). Adoption of robots and service automation by tourism and hospitality companies. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27(28), 1501–1517.
3. Tussyadiah, I. (2020). A review of research into automation in tourism: launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 81, 102883.
4. McKinsey & Company. (2023). The state of AI in 2023. Retrieved from https:// www.mckinsey.com
5. Deloitte. (2023). Travel and hospitality industry outlook 2023. Retrieved from https://www2.deloitte.com
6. PwC. (2023). Hospitality and leisure insights 2023. Retrieved from https://www.pwc.com
7. Premier Hotels and Resorts. (2024). Premier Hotels ta Resorts [Premier Hotels and Resorts]. *Official website*. Retrieved from https://premier-hotel.com [in Ukrainian].
8. Reikartz Hotel Group. (2024). Reikartz Hotel Hrup [Reikartz Hotel Group]. *Official website*. Retrieved from https://reikartz.com [in Ukrainian].
9. Fairmont Grand Hotel Kyiv [Fairmont Grand Hotel Kyiv]. *Official website*. Retrieved from https://www.fairmont.com/en.html
10. Glovo. (2024). Glovo [Glovo]. *Official website*. Retrieved from https://glovoapp.com [in Ukrainian].
11. Bolt Food. (2024). Bolt Food. *Official website*. Retrieved from https://bolt.eu [in Ukrainian].
12. Raketa. (2024). Raketa. *Official website*. Retrieved from https://raketa.ua [in Ukrainian].

Література:

1. Бухаліс Д., Леунг Р. Smart hospitality — Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. – 2018. – № 71. – С. 41–50.
2. Іванов С., Вебстер К., Березіна К. Adoption of robots and service automation by tourism and hospitality companies. *Revista Turismo & Desenvolvimento*. – 2017. – № 27(28). – С. 1501–1517.
3. Tussyadiah I. A review of research into automation in tourism: launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*. – 2020. – Vol. 81: 102883.

4. McKinsey & Company. The state of AI in 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mckinsey.com
5. Deloitte. Travel and hospitality industry outlook 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www2.deloitte.com
6. PwC. Hospitality and leisure insights 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.pwc.com
7. Premier Hotels and Resorts [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://premier-hotel.com
8. Reikartz Hotel Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://reikartz.com
9. Fairmont Grand Hotel Kyiv [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.fairmont.com/en.html
10. Glovo [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://glovoapp.com
11. Bolt Food [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bolt.eu
12. Raketa [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://raketa.ua



УДК 37.013.3:37.091.3:159.9

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-46-56

Бевзюк Марина Сергіївна кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладами освіти, Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II, https://orcid.org/0000-0002-7093-9932

Білан Валентина Андріївна кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладом освіти, Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II, https://orcid.org/0000-0002-6615-5211

Ланці Вікторія Гейзівна викладач кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладом освіти, Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II, https://orcid.org/0000-0003-3278-9176

Щербан Тетяна Дмитрівна доктор психологічних наук, професор, професор кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладом освіти Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II, https://orcid.org/0000-0002-3702-8029

ІНКЛЮЗІЯ ТА СПІВПРАЦЯ ЯК ПРОВІДНІ ПРИНЦИПИ ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОЄКТУВАННЯ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГА ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ БУЛІНГУ

Анотація. У статті розглядається проблема булінгу як одна з найактуальніших соціально-педагогічних загроз сучасного суспільства, що особливо проявляється в освітньому середовищі. Підкреслюється, що шкільні та дошкільні заклади, які мають виконувати функцію безпечного простору для розвитку й соціалізації дитини, нерідко стають середовищем агресії, приниження та дискримінації. У цьому контексті особливого значення набуває педагогічне проєктування, спрямоване на системне планування освітньої діяльності з урахуванням цілей, завдань, засобів і прогнозованих результатів. Теоретично обґрунтовується, що ефективність педагогічного проєктування забезпечується двома провідними принципами – інклюзією та співпрацею.

Інклюзія розглядається як процес створення рівних умов для участі всіх дітей, зокрема з особливими освітніми потребами, в навчанні та суспільному житті. У статті зазначається, що сучасне законодавство України орієнтоване на



розвиток інклюзивної освіти, проте на практиці реалізація інклюзії стикається з низкою проблем, зокрема упередженим ставленням, агресією з боку однолітків і, відповідно, ризиком виникнення булінгу. Другим ключовим принципом визначено співпрацю, яка трактується як взаємодія педагогів, батьків, дітей і громади, що сприяє створенню партнерських відносин, атмосфери довіри та формуванню безпечного середовища.

Проаналізовано сучасні наукові підходи до розуміння сутності булінгу, його основні ознаки (навмисність, повторюваність, нерівність силових позицій) та форми прояву (фізичну, вербальну, психологічну, соціальну, кібербулінг). Наведено результати міжнародних і вітчизняних досліджень, що засвідчують масштабність явища та його негативний вплив на психоемоційний стан і соціальну адаптацію дітей. Окремо розкрито законодавчі аспекти протидії булінгу в Україні, зокрема визначення поняття, види відповідальності та обов'язки керівників закладів освіти.

Наголошується на важливості інтеграції інклюзії та співпраці в систему педагогічного проєктування як ефективного інструменту профілактики булінгу. Визначено ключові проблеми: недостатня методологічна розробленість теоретичних основ, обмежена кількість інноваційних методик і технологій у сфері інклюзивної освіти, низький рівень підготовки педагогів до реалізації принципів співпраці. Автор підкреслює необхідність створення дієвих педагогічних моделей і проєктів, що поєднують інклюзію та співробітництво з метою побудови безпечного, толерантного й демократичного освітнього простору.

Теоретично обґрунтовано значення інклюзії та співпраці як провідних принципів педагогічного проєктування, що мають забезпечити не лише формальне впровадження інклюзивної освіти, а й комплексну профілактику булінгу в сучасних закладах освіти.

Ключові слова: інклюзія, співпраця, булінг, профілактика булінгу, педагогічне проєктування, професійна діяльність, освітнє середвище.

Bevziuk Maryna PhD in Pedagogy, Associate Professor of the Department of Pedagogy, psychology, primary, preschool education and management of educational institutions, Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian University, https://orcid.org/0000-0002-7093-9932

Bilan Valentyna PhD in Pedagogy, Associate Professor of the Department of Pedagogy, psychology, primary, preschool education and management of educational institutions, Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian University, https://orcid.org/0000-0002-6615-5211

Lanca Victoria lecturer at the Department of Pedagogy, psychology, primary, preschool education and management of educational institutions, Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian University, https://orcid.org/0000-0003-3278-9176



Shcherban Tetiana Doctor of Psychology, Professor, Professor of the Department of Pedagogy, psychology, primary, preschool education and management of educational institutions, Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian University, https://orcid.org/0000-0002-3702-8029

INCLUSION AND COOPERATION AS GUIDING PRINCIPLES OF PEDAGOGICAL DESIGN IN THE PROFESSIONAL ACTIVITIES OF TEACHERS FOR THE PREVENTION OF BULLYING

Abstract. The article discusses the problem of bullying as one of the most pressing socio-pedagogical threats to modern society, which is particularly evident in the educational environment. It is emphasized that schools and preschools, which are supposed to serve as safe spaces for children's development and socialization, often become environments of aggression, humiliation, and discrimination. In this context, pedagogical design aimed at systematic planning of educational activities, taking into account goals, objectives, means, and expected results, becomes particularly important. It is theoretically substantiated that the effectiveness of pedagogical design is ensured by two guiding principles: inclusion and cooperation.

Inclusion is seen as a process of creating equal conditions for all children, including those with special educational needs, to participate in learning and social life. The article notes that current Ukrainian legislation is focused on the development of inclusive education, but in practice, the implementation of inclusion faces a number of problems, including prejudice, aggression from peers, and, accordingly, the risk of bullying. The second key principle is cooperation, which is interpreted as interaction between teachers, parents, children, and the community, which contributes to the creation of partnerships, an atmosphere of trust, and the formation of a safe environment.

The article analyzes contemporary scientific approaches to understanding the essence of bullying, its main characteristics (intentionality, repetitiveness, inequality of power positions) and forms of manifestation (physical, verbal, psychological, social, cyberbullying). The results of international and domestic studies are presented, confirming the scale of the phenomenon and its negative impact on the psycho-emotional state and social adaptation of children. Separately, the legislative aspects of counteracting bullying in Ukraine are revealed, in particular, the definition of the concept, types of responsibility, and duties of educational institution administrators.

The importance of integrating inclusion and cooperation into the system of pedagogical design as an effective tool for preventing bullying is emphasized. Key problems are identified: insufficient methodological development of theoretical foundations, a limited number of innovative methods and technologies in the field of inclusive education, and a low level of preparation of teachers for the implementation



of the principles of cooperation. The author emphasizes the need to create effective pedagogical models and projects that combine inclusion and cooperation in order to build a safe, tolerant, and democratic educational space.

The importance of inclusion and cooperation as leading principles of pedagogical design is theoretically substantiated, which should ensure not only the formal implementation of inclusive education, but also comprehensive prevention of bullying in modern educational institutions.

Keywords: inclusion, cooperation, bullying, bullying prevention, pedagogical design, professional activity, educational environment.

Постановка проблеми. У сучасному суспільстві проблема булінгу набула особливого значення як одна з найгостріших соціально-педагогічних загроз розвитку особистості дитини. Шкільне та дошкільне середовище, покликане бути простором безпеки, гуманізму й співробітництва, нерідко стає ареною конфліктів, агресії, приниження та дискримінаційних практик. Масштаби булінгу серед дітей і підлітків змушують науковців, педагогів і батьків переосмислювати роль педагогічної діяльності у формуванні безпечного, інклюзивного та демократичного освітнього простору.

Одним із ключових напрямів у цьому процесі виступає педагогічне проєктування, яке дає можливість організовувати навчально-виховну діяльність на основі системного передбачення цілей, завдань, засобів і результатів. Проєктувальний підхід в освіті передбачає активне використання новітніх педагогічних технологій, інтеграцію міждисциплінарних знань та створення освітнього середовища, яке відповідає потребам кожної дитини.

Важливим принципом ефективного педагогічного проєктування є інклюзія.

Інклюзія (від англ. inclusion – включення, залучення) – процес збільшення ступеня участі всіх громадян у соціумі. Потребу збільшення участі відчувають насамперед ті, що мають фізичні чи ментальні порушення. Він передбачає розробку і застосування таких конкретних рішень, які зможуть дозволити кожній людині рівноправно брати участь в академічному і суспільному житті. Поняття інклюзії близьке за значенням з поняттям інтеграція та протилежне до сегрегація. При інклюзії всі зацікавлені сторони повинні брати активну участь для отримання бажаного результату [3].

У оновленій редакції Закону України «Про загальну середню освіту» акцентовано увагу на важливості створення необхідних умов для отримання освіти дітьми з особливими освітніми потребами, враховуючи їх індивідуальні особливості в рамках інклюзивного навчання. Впровадження інклюзії в Україні є одним із ключових напрямів у сфері освіти. У цьому процесі саме педагоги відіграють провідну роль, оскільки вони є основною складовою освітнього процесу і повинні бути максимально підготовленими до виконання завдань, які



висуває перед ними сучасна школа і концепція інклюзивної освіти. Вона ґрунтується на визнанні унікальності кожної дитини та її права на повноцінну участь у житті освітнього закладу незалежно від індивідуальних особливостей чи соціального статусу. Інклюзивна освіта передбачає створення умов, у яких діти з різними потребами отримують рівні можливості для навчання та розвитку. Проте на практиці інклюзія нерідко стикається з проблемою відторгнення, упередженого ставлення або агресії з боку однолітків. Це посилює ризики виникнення булінгу як форми соціальної дискримінації [1].

Другим принципом, що має фундаментальне значення у педагогічному проєктуванні, є співпраця.

Співпраця, співробітництво (фр. collaboration) – спільна діяльність, спільна праця для досягнення мети. Вона проявляється у взаємодії педагогів, дітей, батьків, адміністрації та громади з метою досягнення позитивних результатів. Співпраця відіграє ключову роль у формуванні партнерських відносин, розвитку комунікативних навичок і створенні атмосфери довіри. У контексті боротьби з булінгом вона служить не лише засобом для виявлення проблем, але й інструментом побудови безпечного середовища, де прояви агресії стають недопустимими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові підходи до визначення поняття «булінг» відображають його багатовимірний характер і вказують на складність цього соціально-педагогічного феномену. Більшість дослідників наголошують на таких ключових ознаках: навмисність, систематичність агресивних дій, нерівність силових позицій між кривдником та жертвою, а також наявність різних форм прояву.

Зокрема, Всесвітня організація охорони здоров'я (World Health Organization, WHO) визначає булінг як навмисну агресивну поведінку, що повторюється протягом певного часу, відбувається в умовах незбалансованих владних відносин та має кілька форм прояву: фізичну, вербальну, психологічну й соціальну [6].

Подібної думки дотримується і С. Свіфт, який акцентує увагу на тому, що булінг завжди спричиняє значні страждання та негативно впливає на фізичне, емоційне і соціальне благополуччя особистості. Важливою характеристикою, на його думку, є повторюваність і систематичність деструктивних дій, а також нерівновага влади між учасниками ситуації.

У працях С. Свідлера та С. Старс булінг розглядається як поведінка, що включає насильство, заподіяння шкоди або страждання іншій особі шляхом навмисних і повторних дій. Автори підкреслюють, що булінг може проявлятися фізично, вербально, соціально або в електронному форматі, і зазвичай він ґрунтується на асиметрії влади у стосунках [4].

В Україні функціонує динамічна та перспективна наукова спільнота, яка активно займається вивченням проблеми булінгу, одночасно впроваджуючи сучасні наукові підходи для її глибшого розуміння і вирішення. Однією з



провідних дослідників у цій сфері є Н. Козлова, яка спеціалізується на розробці ефективних методів психологічної профілактики цього явища. Її увага зосереджена на дослідженні механізмів, які призводять до формування булінгу, вивченні його деструктивного впливу на постраждалих осіб, а також удосконаленні способів психологічної підтримки для їхньої реабілітації.

Окрему роль відіграє дослідниця О. Слободяник, котра аналізує соціальні та психологічні аспекти булінгу, зокрема в освітньому просторі України. Її наукові роботи охоплюють такі важливі питання, як вплив цькувань на психоемоційний стан студентів та учнів, а також розробка спеціалізованих програм для надання необхідної психологічної допомоги. Обидва дослідники роблять вагомий внесок у формування системи підтримки, яка спрямована не лише на подолання наслідків булінгу, але й на профілактику його виникнення у майбутньому [5].

Ці підходи демонструють бачення булінгу як складного явища, що охоплює різноманітні форми агресії та негативного впливу на потерпілого. У визначеннях булінгу особливо наголошується на його умисності, повторюваності, нерівності сил, а також шкоді та стражданнях, які він завдає. Такий підхід створює базу для розробки програм профілактики та втручання у ситуаціях булінгу.

Мета статті: полягає у теоретичному обґрунтуванні та комплексному аналізі значення інклюзії й співпраці як ключових принципів педагогічного проєктування в контексті професійної діяльності сучасного педагога. Особливий акцент зроблено на з'ясуванні їхнього впливу на формування безпечного та толерантного освітнього середовища закладів освіти з метою запобігання проявам булінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Булінг в освітньому середовищі є глобальним явищем. За даними ЮНЕСКО (2023), понад третина учнів у світі зіштовхувалася з систематичним цькуванням. В Україні проблема булінгу також залишається гострою: згідно з дослідженнями Міністерства освіти і науки, понад 60% школярів стикалися з проявами цькування у тій чи іншій формі. Це негативно впливає на емоційне здоров'я дітей, знижує рівень їхньої навчальної мотивації, підвищує ризик психосоматичних розладів та соціальної дезадаптації [2].

Частина 1 статті 16 Конвенції про права дитини наголошує на тому, що жодна дитина не може піддаватися свавільному чи незаконному втручанню у реалізацію її права на особисте і сімейне життя, недоторканність житла, таємницю листування, а також посяганню на її честь і гідність.

Важливо підкреслити, що всі діти мають рівні права незалежно від їхнього походження, а також від того, чи народжені вони у шлюбі або поза ним. Усяка форма насильства над дитиною та її експлуатація є незаконною і карається відповідно до чинного законодавства, як це визначено статтею 52 Конституції України.



Згідно із Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо протидії булінгу», булінг або цькування трактується як дії учасників освітнього процесу, що включають психологічне, фізичне, економічне чи сексуальне насильство, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій. Такі дії спрямовуються проти малолітньої чи неповнолітньої особи або здійснюються цією особою щодо інших учасників освітнього процесу, завдаючи або потенційно загрожуючи шкодою психічному чи фізичному здоров'ю постраждалого [4].

Законодавством України передбачено встановлення відповідальності за випадки булінгу (цькування) учасників освітнього процесу, що є доповненням до Кодексу України про адміністративні правопорушення. Зокрема, передбачені такі заходи:

1. У разі вчинення булінгу, можуть застосовуватися санкції у вигляді накладення штрафу в розмірі від п'ятдесяти до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або проведення громадських робіт на строк від двадцяти до сорока годин.

2. Якщо цькування здійснено групою осіб або якщо діяння було повторене протягом року після накладення попереднього адміністративного стягнення, передбачено штраф у розмірі від ста до двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або громадські роботи на строк від сорока до шістдесяти годин.

3. У випадках, коли булінг був вчинений малолітньою або неповнолітньою особою віком від чотирнадцяти до шістнадцяти років, відповідна відповідальність покладається на їхніх батьків або осіб, які виконують функції опікунів чи замінюють батьків.

4. Невиконання керівником закладу освіти обов'язку повідомляти уповноважені органи Національної поліції України про факти булінгу учасників освітнього процесу тягне за собою штраф у розмірі від п'ятдесяти до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправні роботи строком до одного місяця із відрахуванням до двадцяти відсотків заробітної плати. Таким чином, чинний нормативно-правовий регулювання спрямоване на посилення відповідальності за цькування та забезпечення належного реагування на випадки порушення прав учасників освітнього процесу [5].

Серед найпоширеніших форм булінгу можна виділити кілька ключових типів проявів, що охоплюють різноманітні способи завдання шкоди або тиску на жертву:

- словесні образи, які включають глузування, принизливі висловлювання, образливі назви чи прізвиська, а також погрози, спрямовані на знецінення особи або формування страху;

- неповага чи навмисне приниження через фізичні жести або дії, наприклад, плювки чи інші провокаційні вчинки, які супроводжуються демонстративною агресією;



- залякування за допомогою певних словесних прийомів, таких як використання загрозливих інтонацій чи погроз для досягнення мети – примусу жертви до виконання небажаних дій або уникнення певної діяльності;

- використання соціальної ізоляції, що може проявлятися у формі ігнорування жертви, відмови від спілкування, виключення з гри або заходів, а також організованого бойкоту;

- економічний тиск і вимагання, включаючи примус до передачі грошей, їжі або особистих речей. Також це може бути умисне пошкодження майна жертви з метою створення додаткового дискомфорту чи страху;

- фізичні дії насильницького характеру, такі як удари, щипки, штовхання, підніжки чи викручування рук. Ці агресивні акти нерідко завдають жертві не лише болю, але й можуть залишати тілесні ушкодження.

- приниження через сучасні технології і засоби зв'язку – мобільні телефони та інтернет. Тут часто зустрічаються образливі текстові повідомлення, електронні листи з залякуванням, коментарі чи репліки у соціальних мережах та чатах. Сюди також належить поширення негативних чуток і пліток задля зниження репутації постраждалого [1].

Ознаками булінгу в освітньому процесі можуть бути систематичні дії, спрямовані проти малолітніх чи неповнолітніх осіб, а також ті, що здійснюються такими особами щодо інших учасників освітнього середовища. Подібні прояви можуть відбуватися як у реальному житті, так і з використанням електронних засобів комунікації. Ось деякі приклади: умисне позбавлення їжі, одягу, фінансових ресурсів, документів або іншого майна, а також створення перешкод у доступі до освітніх послуг, примус до виконання робіт та інші правопорушення економічного характеру; словесні образи, погрози (зокрема, щодо третіх осіб), приниження гідності, переслідування, залякування та дії, які обмежують волевиявлення; небажані вербальні, невербальні чи фізичні прояви сексуального характеру, зокрема принизливі погляди, жести, образливі дії, прізвиська, жарти, погрози або поширення чуток принизливого змісту; фізичні дії насильницького характеру, такі як удари, ляпаси, щипання, штовхання, кусання чи шмагання; інші правопорушення насильницького змісту [2].

Ці дії несуть загрозу психологічному та фізичному благополуччю постраждалих і потребують належної уваги та реагування для забезпечення безпечного середовища в освітніх установах [6].

На думку науковців, найчастіше жертвами булінгу можуть стати особи, які мають:

- фізичні вади (носять окуляри, погано чують, мають порушення рухового аппарату та фізично слабкі);

- особливості поведінки (замкнуті чи імпульсивні, невпевнені, тривожні);

- особливості зовнішності – (руде волосся, веснянки, мають надмірну худорлявість чи повноту);



- недостатньо розвинені соціальні навички;
- страх перед школою (неуспішність у навчанні часто формує у дітей негативне ставлення до школи, страх відвідування певних предметів, що сприймається оточуючими як підвищена тривожність, невпевненість, провокуючи агресію);
- відсутність досвіду життя в колективі (так звані «домашні» діти);
- деякі захворювання: заїкання, дислалія (порушення мовлення), дисграфія (порушення письма), дислексія (порушення читання);
- високий інтелект, обдарованість, видатні досягнення [6].

Підсумовуючи вищезазначене, булінг – це систематична, усвідомлена форма агресивної поведінки, яка характеризується навмисними, повторюваними діями, спрямованими на створення нерівноправних стосунків між сторонами. Ця форма тиску може проявлятися через залякування, фізичне або психологічне насильство, знущання чи довготривале гноблення особи або групи людей, які перебувають в очевидно менш вигідному становищі у відношенні до тих, хто здійснює подібну поведінку. Булінг зазвичай виникає у середовищах, де одна зі сторін має владу над іншою, і це може включати широкий спектр ситуацій, таких як заклади освіти, робочі колективи, громадські місця або навіть простір онлайн-комунікацій.

Прояви булінгу можуть бути різноманітними і охоплювати як психологічний, так і фізичний аспекти. З психологічної точки зору це можуть бути глузування, образи, ображання гідності, приниження, постійні погрози або навмисне ігнорування. Водночас булінг нерідко включає в себе форми фізичного впливу, такі як удари, поштовхи, створення принизливих фізичних ситуацій або навіть справжнє побиття. Усі ці випадки об’єднує одна спільна риса – цілеспрямоване використання сили чи впливу для підкорення слабшої сторони і завдання їй моральної чи фізичної шкоди.

Освітня політика України спрямована на розбудову інклюзивного освітнього середовища, що потребує від педагогів нових професійних компетентностей, пов’язаних із проєктуванням освітніх програм, індивідуальних маршрутів розвитку дитини, а також формування культури толерантності та співпраці. Таким чином, виникає суперечність між суспільним запитом на інклюзивну освіту й низькою готовністю педагогів до практичного втілення принципів інклюзії та співпраці в умовах реальної протидії булінгу [6].

Проблема полягає в тому, що у професійній діяльності педагога не завжди системно враховуються принципи інклюзії та співпраці під час педагогічного проєктування, що обмежує можливості ефективного попередження булінгу. Багато педагогів володіють загальними знаннями про інклюзію, однак не мають чіткого розуміння, як саме інтегрувати ці знання у щоденну практику. Співпраця часто зводиться до формального обміну інформацією між педагогами й батьками, а не до глибокого партнерства та колективної відповідальності за виховання дитини.



У цьому контексті педагогічне проєктування має розглядатися як інноваційний інструмент, що поєднує інклюзію та співпрацю в єдину систему, здатну створити умови для формування безпечного середовища, де булінг втрачає підґрунтя.

У науковій літературі існують різні підходи до тлумачення сутності педагогічного проєктування, його ролі у професійній діяльності педагога та впливу на формування інклюзивного середовища. Частина дослідників наголошує на технологічному аспекті проєктування, інші – на гуманістичних принципах. Водночас недостатньо розкрито механізми взаємозв'язку між педагогічним проєктуванням, інклюзією та співпрацею у контексті протидії булінгу. Це створює наукову прогалину, яка потребує глибшого дослідження.

Практична проблема проявляється у відсутності дієвих моделей педагогічного проєктування, які б інтегрували принципи інклюзії та співпраці у професійну діяльність педагога з метою профілактики булінгу. У закладах освіти часто реалізуються окремі заходи – тренінги, виховні години, акції, проте вони не завжди системні й не враховують особливостей інклюзивного навчання. Тому виникає потреба в розробці педагогічних моделей і проєктів, які забезпечать комплексний підхід до створення безпечного освітнього простору [2].

У професійній діяльності педагога важливо забезпечити впровадження принципів інклюзії та співпраці через засоби педагогічного проєктування для ефективного запобігання булінгу. У цьому контексті варто виділити кілька ключових аспектів:

- теоретико-методологічний: існує недостатній рівень розробленості концептуальних основ, які поєднують інклюзію, співпрацю та педагогічне проєктування.
- науково-практичний: відмічається обмежена кількість сучасних інноваційних технологій та методик, спрямованих на профілактику булінгу в інклюзивному освітньому середовищі.
- професійно-педагогічний: є гостра необхідність у розвитку нових компетентностей у педагогів, які включають навички проєктувальної діяльності, командної роботи та формування культури інклюзії.

Висновки. Таким чином, проблема булінгу в освітньому середовищі набуває глобального масштабу, завдаючи суттєвої шкоди фізичному, психоемоційному та соціальному стану дітей. Цей феномен проявляється у різних формах, таких як фізичні, психологічні, соціальні, економічні або електронні агресії, і найчастіше виникає за умов нерівності влади між сторонами конфлікту.

Українське законодавство та міжнародні правові норми визначають механізми захисту дітей, передбачаючи юридичну відповідальність за акти цькування. Особливо вразливими до булінгу є діти з особливими освітніми потребами. Створення інклюзивного та співробітницького освітнього простору через педагогічне проєктування є ефективним засобом запобігання булінгу.



Успішне впровадження принципів інклюзії та співпраці у професійну діяльність освітян сприяє формуванню безпечного й толерантного середовища, а також забезпечує психосоціальне благополуччя учасників освітнього процесу.

Література:

1. Барліт О. О. Соціально-педагогічна та психологічна проблема булінгу в освітньому середовищі. Запоріжжя : Олекс, 2011. 52 с.

2. Білан В. А., Греба І. З. Профілактика та подолання булінгу в освітньому середовищі психологічні та педагогічні підходи / Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні наукові проблеми та шляхи їх вирішення», Мюнхен, Німеччина (29 вересня – 1 жовтня 2025 р.), с. 89-94. Режим доступу: https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2025/08/MODERN-SCIENTIFIC-PROBLEMS-AND-WAYS-TO-SOLVE-THEM.pdf (дата звернення 01.10.2025).

3. Інклюзивна освіта : теорія та практика: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. С. П. Миронової. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2012. 192 с.

4. Олійник В. О. Соціально-педагогічна профілактика жорстокої поведінки учнів основної школи засобами анімаційної діяльності: дис. … канд. пед. наук.: 13.00.05. ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет». Харків, 2017. 265 с.

5. Протидія булінгу в закладі освіти: системний підхід. Методичний посібник. / Андрєєнкова В.Л., Мельничук В.О., Калашник О.А. – К.: ТОВ «Агентство «Україна», 2019. 132 с.

6. Сидорук І. Булінг як актуальна соціально-педагогічна проблема. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, (1), С. 169-173.

References:

1. Barlit, O. O. (2011). *Social'no-pedagogichna ta psihologichna problema bulingu v osvitn'omu seredovishhi [Socio-pedagogical and psychological problem of bullying in the educational environment]*. Zaporizhzhja : Oleks [in Ukrainian].

2. Bilan, V. A., Greba, I. Z. (2025). Profilaktika ta podolannja bulingu v osvitn'omu seredovishhi psihologichni ta pedagogichni pidhodi [Prevention and overcoming of bullying in the educational environment psychological and pedagogical approaches]. *Proceedings from V Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia « Suchasni naukovi problemi ta shljahi їh virishennja » – The Fifth International Scientific and Practical Conference « Modern Scientific Problems and Ways to Solve Them»*. (pp. 89-94). Mjunhen, Nimechchina. Retrieved from https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2025/08/MODERN-SCIENTIFIC-PROBLEMS-AND-WAYS-TO-SOLVE-THEM.pdf [in Ukrainian].

3. Mironova, S. P. (2012). *Inkljuzivna osvita : teorija ta praktika [Inclusive education: theory and practice]*. Kam'janec'-Podil's'kij : Kam'janec'-Podil's'kij nacional'nij universitet imeni Ivana Ogієnka [in Ukrainian].

4. Olijnik, V. O. (2017). Social'no-pedagogichna profilaktika zhorstokoї povedinki uchniv osnovnoї shkoli zasobami animacijnoї dijal'nosti [Socio-pedagogical prevention of violent behavior of primary school students by means of animation activities]. *Candidate's thesis.* H.: DVNZ «Donbas'kij derzhavnij pedagogichnij universitet» [in Ukrainian].

5. Andrєєnkova, V.L., Mel'nichuk, V.O., Kalashnik, O.A. (2019). *Protidija bulingu v zakladi osviti: sistemnij pidhid [Counteraction to bullying in an educational institution: a systematic approach]*. K.: TOV «Agentstvo «Ukraïna» [in Ukrainian].

6. Sidoruk, I. Buling jak aktual'na social'no-pedagogichna problema [Bullying as an actual socio-pedagogical problem]. *Naukovij visnik Shidnoєvropejs'kogo nacional'nogo universitetu imeni Lesi Ukraïnki - Scientific Bulletin of the Lesya Ukrainka Eastern European National University*, (1), 169-173 [in Ukrainian].

УДК 811.161.2-027.561

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-57-66

Дружук Ірина Михайлівна доктор філософії, доцент кафедри української мови на лінгводидактики, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, https://orcid.org/0000-0003-3603-3907

ОРФОЕПІЧНА Й АКЦЕНТУАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНОСТІ – ОСНОВА ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ: СИСТЕМА ЗАВДАНЬ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА «УКРАЇНСЬКА МОВА (ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ)»

Анотація. Один із важливих складників мовленнєвого портрета ділової людини – орфоепічна й акцентуаційна грамотність, що ґрунтується на системі правил літературної вимови. Уміння чітко та правильно висловлювати думки формує професійний імідж, підвищує авторитет і забезпечує ефективну комунікацію. Для цього важлива не лише чітка дикція, а й дотримання нормативної вимови звуків і слів. У процесі вивчення дисципліни «Українська мова (за професійним спрямуванням)» здобувачі освіти засвоюють необхідні теоретичні знання про норми вимови та наголосу української мови, удосконалюють орфоепічні вміння під час усного професійного спілкування. Важливий аспект підготовки майбутніх спеціалістів – розвиток практичних навичок фахової комунікації, якому варто приділити особливу увагу на заняттях із опанування освітнього компонента «Українська мова (за професійним спрямуванням)». Один із провідних шляхів формування правильної вимови й наголошування – текстоцентричність, оскільки мовні елементи взаємопов'язані та не існують окремо. Тексти мають особливу методичну цінність, адже вони сприяють розвитку мовленнєвих умінь, формуванню комунікативних навичок і заохочують до висловлення власних думок і проведення дискусій. У статті запропоновано систему завдань-текстів, співвідносних із теоретичним матеріалом змістових модулів «Етикет і культура усного професійного спілкування» та «Культура писемного професійного спілкування», спрямованих на формування в здобувачів освіти вміння правильного наголошення слів, вимови звуків і знання норм милозвучності української мови. До кожного блоку вправ подано методичний коментар із рекомендаціями щодо використання пропонованих текстів на заняттях із освітнього компонента «Українська мова (за професійним спрямуванням)».

Ключові слова: орфоепічна компетентність, акцентуаційна компетентність, правила української вимови, норми милозвучності української мови,



українська акцентуація, усне професійне спілкування, текст, комунікативні компетентності, освітній компонент «Українська мова (за професійним спрямуванням)».

Druzhuk Iryna Mykhailivna Doctor of Philosophy, Associate Professor of the Department of Ukrainian Language and Linguistics, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, https://orcid.org/0000-0003-3603-3907

ORTHOEPIC AND ACCENTUAL COMPETENCE – THE BASIS OF BUSINESS COMMUNICATION: A SYSTEM OF TASKS FOR STUDYING THE EDUCATIONAL COMPONENT "UKRAINIAN LANGUAGE (FOR PROFESSIONAL ORIENTATION)"

Abstract. One of the important components of the speech portrait of a business person is orthoepic and accentual literacy, which is based on the system of rules of literary pronunciation. The ability to clearly and correctly express thoughts forms a professional image, increases authority and ensures effective communication. For this, not only clear diction is important, but also adherence to the normative pronunciation of sounds and words. In the process of studying the discipline «Ukrainian Language (for a professional purpose)», students acquire the necessary theoretical knowledge about the norms of pronunciation and accentuation of the Ukrainian language, improve orthoepic skills during oral professional communication. One of the important aspects of training future specialists is the development of practical skills of professional communication, which should be given special attention in classes on mastering the educational component «Ukrainian Language (for a professional purpose)». One of the leading ways to form correct pronunciation and stress is text-centricity, since language elements are interconnected and do not exist separately. Texts have a special methodological value, because they contribute to the development of speech skills, the formation of communicative skills and encourage the expression of one's own thoughts and discussions. The article proposes a system of tasks-texts, correlated with the theoretical material of the content modules «Etiquette and Culture of Oral Professional Communication» and «Culture of Written Professional Communication», aimed at forming in students the ability to correctly emphasize words, pronounce sounds and know the norms of melodiousness of the Ukrainian language. Each block of exercises is accompanied by a methodological commentary with recommendations for using the proposed texts in classes on the educational component «Ukrainian Language (for a professional purpose)».

Keywords: orthoepic competence, accentual competence, rules of Ukrainian pronunciation, norms of melodiousness of the Ukrainian language, Ukrainian accentuation, oral professional communication, text, communicative competences, educational component «Ukrainian language (for professional purposes)».



Постановка проблеми. Один із чинників, які формують мовленнєвий портрет ділової людини, – орфоепічна й акцентуаційна грамотність, які регулює орфоепія – система загальноприйнятих правил і норм, що визначають єдино правильну літературну вимову. Уміння чітко та грамотно висловити думку – одна з найважливіших якостей, оскільки безпосередньо впливає на формування професійного іміджу, підвищує авторитет і сприяє ефективній комунікації. Для успішної реалізації фахівцю часто недостатньо чіткої дикції, необхідна також нормативна вимова звуків і слів. Відтак у процесі вивчення освітнього компонента «Українська мова (за професійним спрямуванням)» важливо не лише засвоїти теоретичні знання з української орфоепії, а й удосконалювати вміння якісного мовлення з дотриманням норм вимови та наголошення сучасної української літературної мови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Орфоепічна й акцентуаційна компетентності постійно перебувають у колі зацікавлень науковців, оскільки становлять основу підготовки майбутнього фахівця. Зокрема питанням формування комунікативної компетентності як складника професійної підготовки присвячено дослідження І. Кіт, А. Пришляк, С. Яворської [1], І. Кінаша [2], Н. Галіяш, Н Бількевич, Н. Петренко [3], І. Варнавської [4], Г. Білавич, М. Багрій, Н. Гречаник, С. Гнатишин [5], Н. Діденко [6].

Мета статті – розробити систему текстів, які допоможуть здобувачам освіти розвивати й застосовувати на практиці теоретичні знання з української орфоепії й акцентуації для становлення компетентного мовця; сформувати методику використання запропонованих вправ.

Виклад основного матеріалу. Один із найефективніших способів формування навичок нормативної вимови та наголошення – системність, оскільки одиниці мовлення не існують ізольовано, а перебувають у тісній взаємодії. Мовну систему фонема – морфема – слово – словосполучення – речення – синтаксична єдність завершує текст – зв'язне висловлювання. Відтак значний методичний потенціал для розвитку основних мовленнєвих компетентностей здобувачів освіти мають тексти, оскільки са́ме вони стимулюють формування комунікативних умінь, прагнення висловити власну думку, подискутувати. Л. Шиянюк слушно наголошує, що «проблема успішного професійного й особистісного становлення, удосконалення професійного мовлення, формування творчого мислення, мовнокомунікативної культури студентів <...> може бути успішно розв'язана, якщо навчання української (рідної) мови ґрунтуватиметься на концепції риторичного підходу на текстоцентричних засадах» [7, С. 371].

Далі наводимо приклади завдань-текстів, спрямованих на покращення акцентуаційних й орфоепічних компетентностей здобувачів освіти.

Блок 1. Пропонуємо добірку текстів, співвідносних із теоретичним матеріалом змістового модулю «Етикет і культура усного професійного спілкування»,



які містять складні для наголошення слова та мають на меті розвиток акцентуаційної грамотності здобувачів освіти.

Завдання: прочитайте текст, дотримуючись правил української акцентуації.

Методика виконання: здобувачі освіти вивчають перелік слів із правильними наголосами. Викладач перевіряє засвоєні навички, пропонуючи здобувачам освіти прочитати текст, у який інтегровано вивчені слова із нормативними наголосами.

Мистецтво ділового стилю

Стиль ділової людини – це насамперед ознака впевненості та поваги до себе й оточення. У ньому важлива симетрія: проділ у волоссі може бути рівно посередині або збоку, ремінь сидить на талії на один сантиметр нижче застібки піджака, а запонки доповнюють виразний образ. Експерт із ділового стилю завжди радить зробити легкий акцент на деталях: це може бути годинник, елегантні ґудзики чи краватка.

Діловий каталог сучасного одягу пропонує безліч варіантів, серед яких особливе місце займає вишиванка – вона може стати стильним акцентом у поєднанні з костюмом. Вишиваний орнамент додає автентичності, проте лишається доречним у діловому середовищі, якщо він стриманий і гармонійний. Важливо пам'ятати: навіть одноразовий вихід у світ у правильному образі здатний створити незабутнє враження, адже кожна деталь – від проділу до запонки – компонує цілісну картину.

Мистецтво ділового стилю – це баланс між виразністю та практичністю. Тут немає випадковостей: чи то застібка піджака на рівні дециметра від пояса, чи то вибір ременя під колір взуття. Усе має працювати на образ, роблячи його водночас зручним і впевненим.

Результативна співбесіда

Підготовка до співбесіди – це завжди завдання, яке вимагає уваги, часу й відповідальності. Якщо хочеш отримати гідний заробіток, варто завчасу продумати кожен крок і залишити собі хоча б дещицю часу для повторення матеріалу. Добре, якщо під рукою є довідник чи каталог із корисною інформацією: він допоможе швидко зорієнтуватися й закінчити підготовку без поспіху.

Найважливіше – не перетворювати співбесіду на сухий догмат правил. Це діалог, у якому роботодавець оцінює не тільки твої фахові знання, а й уміння спілкуватися. У цьому випадку вигода буде взаємною: компанія отримає нового спеціаліста, а ти – стабільне місце роботи й можливість розвитку.

Дивлячись на сучасний ринковий контекст, можна помітити, що більшість компаній інтегровані в широку мережу зв'язків, і тому їм потрібні не безпринципні, а цілеспрямовані й відповідальні працівники. Помилка багатьох



кандидатів у тому, що вони обмежуються формальними обіцянками, замість того, щоб показати конкретні результати свого навчання чи попередньої роботи.

Не забувай, що експерт на співбесіді цінує зручний і чіткий виклад думок. Якщо запитання складне, варто відповісти структуровано, залишивши враження зрілості та готовності працювати. Навіть якщо ти ще не заміжня чи не маєш певного життєвого досвіду, це не стане перешкодою: головне, щоб твій професійний шлях виглядав логічним і перспективним.

Мабуть, найкраще ставитися до співбесіди як до можливості: у середині кварталу чи наприкінці року нові вакансії відкривають шанс знайти близький тобі за цінностями колектив. Якщо підходити до цього процесу відповідально й готуватися завчасу, то ймовірність успіху значно зростає.

Як підготувати якісну та цікаву промову?

Підготовка якісної та цікавої промови для оратора-початківця починається завчасу. Найперше потрібно обрати тему, яка буде зручна для вас і цікава слухачам. Варто скористатися фаховим посібником або довідником, щоб ознайомитися з усіма необхідними фактами та прикладами. Усередині таких джерел можна знайти короткі цитати, вірші чи цікаві історії, які допоможуть зробити промову живою та змістовною.

Під час написання текстового рукопису промови корисно робити позначки на аркушах, щоб відзначати основні моменти або попереджати про можливі помилки. Якщо ви помітили, що певний проміжок тексту здається складним для сприйняття, краще його відредагувати, щоб дати слухачам можливість зрозуміти вас.

Не менш важливо відпрацювати промову перед черговим виступом. Дивлячись на реакцію слухачів під час репетицій, можна оцінити, які ознаки зацікавленості чи втрати уваги варто врахувати. У випадку, якщо щось не вдається відразу, не варто впадати у відчай – практика забезпечує стовідсотковий прогрес.

Отже, якісна підготовка промови містить роботу з текстовими матеріалами, фахові джерела, ретельне планування завчасу й уважне ставлення до реакції аудиторії. Навіть початківець, який дотримується цих порад, зможе створити змістовну, живу та цікаву промову.

Блок 2. Пропонуємо добірку текстів, співвідносних із теоретичним матеріалом змістових модулів «Етикет і культура усного професійного спілкування» та «Культура писемного професійного спілкування», які мають на меті допомогти здобувачам освіти формувати потребу в дотриманні норм милозвучності та орфографічної вправності.

Завдання: запишіть текст, дотримуючись норм милозвучності.

Культура спілкування мобільним телефоном

Етикет спілкування мобільним телефоном – невід'ємна частина професійної культури, (і / й / та) його дотримання свідчить про повагу до колег (і / й /



та) партнерів. Важливо телефонувати лише (у / в) робочий час (і / й / та), завжди перевіряти, чи співрозмовнику зручно говорити, або ж заздалегідь домовитися про (у / в)далий момент. Якщо питання не термінове, доречно написати повідомлення (і / й / та) коротко викласти суть справи, щоб людина могла підготуватися або відповісти тоді, коли їй комфортно.

Під час розмови варто говорити чітко (і / й / та) зрозуміло, (і / й / та) водночас залишатися ввічливим (і / й / та) лаконічним. Не варто відволікати співрозмовника на зайві деталі або затягувати розмову без потреби. Голос має бути спокійним (і / й / та) приємним, а тон – діловим (і / й / та) доброзичливим. Якщо виникла необхідність передати складну інформацію, краще продублювати її (у / в) повідомленні або надіслати на електронну пошту. Крім того, варто мати при собі блокнот або застосунок для нотаток, щоб одразу зафіксувати домовленості (і / й / та) уникнути непорозумінь.

Не менш важливо дбати про конфіденційність (і / й / та) професійну етику. Робочі питання не варто обговорювати (у / в) громадських місцях, де інформацію можуть почути інші, (і / й / та) краще вибрати тихе місце для важливого дзвінка. Якщо співрозмовник не відповів, не треба телефонувати без упину, а коректніше буде надіслати повідомлення (і / й / та) дочекатися його відповіді. Також корисно під час дзвінків дотримуватися регламенту, планувати час розмови (і / й / та) завершувати її ввічливо, дякуючи за увагу. Дотримання цих порад допоможе зберігати професійність (і / й / та) створювати позитивне враження про себе як про надійного (і / й / та) відповідального колегу.

Етикет ділового листування

Правила етикету письмового ділового спілкування допомагають створити правильне враження про автора (і / й / та) про організацію, (у / в) якій він працює. Вони важливі (у / в) підготовці ділових листів, (у / в) складанні звітів (і / й / та) (у / в) написанні службових повідомлень.

(У / В) кожному документі варто дбати про чіткість (і / й / та) логічність, бо двозначність (у / в) текстах може призвести до непорозумінь (у / в) роботі (і / й / та) (у / в)заємодії з партнерами. Мова має бути ввічливою (і / й / та) коректною, а звертання – доречним (і / й / та) офіційним. Варто уникати зайвих емоцій (у / в) висловах, натомість (у / в) повідомленнях підкреслювати конкретність (і / й / та) професійність.

Особливу увагу потрібно приділяти структурі: (у / в) діловому листі мають бути привітання, виклад основної думки, чітке формулювання прохання чи пропозиції (і / й / та) коректне завершення. (У / В) кожному абзаці бажано висловлювати одну думку, щоб текст був зрозумілим для читача (і / й / та) легким (у / в) сприйнятті.

Важливо дотримуватися правил орфографії (і / й / та) пунктуації, бо грамотність (у / в) тексті – показник поваги до адресата (і / й / та) рівня

професійності автора. Варто також перевіряти правильність дат, прізвищ, назв організацій (і / й / та) посад, адже помилки (у / в) таких деталях справляють негативне враження.

(У / В) письмовому діловому спілкуванні цінується лаконічність (і / й / та) вміння викладати думку (у / в) стислій формі. Надто довгі речення можуть ускладнювати сприйняття інформації, тому краще віддавати перевагу простим (і / й / та) зрозумілим конструкціям.

Отже, дотримання правил етикету (у / в) письмовому спілкуванні забезпечує ефективність ділових контактів, сприяє формуванню довіри між сторонами (і / й / та) допомагає досягати результатів (у / в) роботі (і / й / та) партнерстві.

Візитівка

Правила створення візитної картки починаються (з / із / зі) визначення її мети та стилю. Важливо, щоб дизайн гармоніював (з / із / зі) образом власника й відповідав його професійній сфері. Формат обирають стандартний, адже це зручно для зберігання візитки (з / із / зі) іншими картками.

Візитна картка повинна містити ім'я та прізвище, посаду, контакти, логотип або символ, пов'язаний (з / із / зі) діяльністю. Текст має бути лаконічним, шрифт – читабельним, кольори – узгодженими (з / із / зі) стилем компанії. Якщо використовувати фото, то воно має бути якісним, (з / із / зі) чітким зображенням обличчя.

Важливо уникати перевантаження дрібними деталями, адже картка має асоціюватися (з / із / зі) простотою та професійністю. Інформацію краще розташовувати рівномірно, (з / із / зі) збереженням логічної структури.

Коли візитна картка вже готова, потрібно навчитися правильно її використовувати. У ділових колах прийнято обмінюватися картками на початку знайомства, разом (з / із / зі) рукостисканням чи короткою розмовою. Передавати її варто акуратно, (з / із / зі) повагою, подаючи текстом угору. Якщо ви отримали картку, варто спершу ознайомитися з нею, а не одразу класти в кишеню чи сумку.

Зберігати візитні картки бажано в спеціальному футлярі, щоб вони залишалися чистими та не м'ялися. Це допоможе сформувати імідж людини, яка дбає про порядок і стежить за деталями в спілкуванні (з / із / зі) партнерами.

Блок 3. Пропонуємо добірку текстів, співвідносних із теоретичним матеріалом змістового модуля «Етикет і культура усного професійного спілкування», який покликаний допомогти здобувачам освіти розвивати вправність чітко артикулювати звуки української мови, які складні для нормативної вимови.

Завдання: прочитайте текст, чітко артикулюючи виділені слова або звукосполуки, дотримуючись норм вимови шиплячих звуків, звукосполук *ги, ки, хи*.



Методика проведення: здобувачі освіти тренуються читати текст і чітко артикулювати звуки у виділених словах. Перевірку артикуляції здійснює викладач за допомогою тексту, у якому відсутні помітки.

Як подолати страх перед прилюдним виступом?

Подолати страх перед виступом можна, якщо відповідально підготуватися. Найперше потрібно скласти ***чіткий*** план, поділити промову на ***частини***, щоб кожна з них була зрозуміла.

Корисно кілька разів потренуватися, проговорити слова вголос і зробити ***чернетковий*** запис. Повторення формує ***відчуття*** впевненості, знімає ***частину*** напруження й додає невимушеності**.**

Перед виходом варто звернути увагу на дихання: ***часті*** поверхневі вдихи лише збільшують тривогу, а повільні й глибокі створюють ***відчуття*** спокою. Якщо контролювати ***частоту*** серцевих ***скорочень*** за допомогою ***чітких*** дихальних вправ, то хвилювання швидко зменшиться.

Не менш важлива й робота з образом. ***Чистий*** одяг, ***чарівна*** усмішка, ***вистручена*** постава створюють позитивне перше враження. Навіть ***часточка*** турботи про зовнішність допомагає ***відчути*** себе ***чудово***.

Аудиторію варто уявляти не як суддів ***чи*** екзаменаторів, а як ***чуйних*** слухачів. Якщо думати про них як про ***чудових*** друзів, то з’явиться зв’язок, який допомагає спілкуватися відкрито й ***чесно***.

Важливе значення має й ***почуття*** гумору. Навіть ***невеличкий*** жарт створює атмосферу довіри, а ***чесність*** зі ***слухачами*** робить виступ привабливим.

Зрештою, кожен виступ – це ***частина*** досвіду. ***Чим частіше*** ви виходите до людей, тим ***швидше*** зникає страх і народжується ***відчуття*** впевненості. Пам’ятайте: шлях до майстерності складається з багатьох ***частинок***, а кожна спроба наближає вас до успіху.

Невербальні засоби спілкування

Невербальні засоби спілкування – це важлива складова людської взаємодії, адже іноді ру***ки***, но***ги*** чи навіть ти***хи***й погляд здатні сказати більше, ніж слова. Кожен жест, кожен рух може мати чіткий зміст: лег***ки***й на***хи***л голови виражає зацікавлення, а різке від***ки***дання рук – незгоду.

Міміка й жести – своєрідні сигнали. ***Хи***трий усміх може показати приховані емоції, тоді як спокійний і відкритий вираз обличчя свідчить про готовність до діалогу. Важливо також звертати увагу на поставу: зігнуті плечі чи тихі, нерішучі кроки сигналізують про сором’язливість, а чіткі ру***хи*** рук і но***ги***, поставлені міцно на підлогу, передають силу та впевненість.

Навіть відстань між співрозмовниками несе інформацію. Якщо людина стоїть надто близько, це може створювати дискомфорт, тоді як лег***ки***й відступ назад демонструє повагу до особистого простору.



Отже, невербальні засоби спілкування – це мова рухів і виразів, яку важко приховати. Уміння читати жести, помічати легкі зміни в поведінці та розуміти чіткі сигнали допомагає краще пізнати співрозмовника й будувати гармонійні стосунки.

Мистецтво запам'ятовування промови

Щоб легко запам'ятовувати текст промови, варто спершу уважно прочитати його кілька разів, виділяючи найважливіші думки та важливі фрази. ***Щоденне*** повторення допомагає закріпити інформацію у свідомості, а ***щирий*** інтерес до теми промови значно полегшує процес запам'ятовування. Корисно також розбити текст на блоки, адже так легше орієнтуватися в змісті й уникати плутанини. ***Ще*** одна ефективна техніка – асоціації: пов'язуйте слова та фрази з чимось знайомим або смішним, адже це робить вивчення тексту ***щаблем*** до успіху.

Правильне виголошування тексту вимагає уважності до ***щонайменших*** деталей: інтонації, темпу, ритму та пауз. ***Щоб*** промова звучала чітко й зрозуміло, варто тренувати вимову складних слів, ***щоб*** голос не губився та не звучав монотонно. Ще одна порада – записати себе на аудіо або відео, ***щоб*** відчути, де варто додати ***щирості***, а де – акцентів. Важливо також контролювати ***щелепу*** та дихання, ***щоб*** слова звучали природно та без напруження.

Щоденне тренування, концентрація й уважність до деталей допоможуть вам виступати впевнено, ***щиро*** й професійно, залишаючи яскраве враження в слухачів. ***Щоб*** підвищити ефективність, можна практикувати промову перед дзеркалом, спостерігаючи за жестикуляцією та мімікою. ***Щирість*** у погляді та приязна усмішка роблять промову живою та привабливою, а наполеглива робота над текстом допомагає уникнути помилок.

Щоб запам'ятати складніші місця, використовуйте ***щось*** на зразок «тренувальних щоденників» – пишіть текст, виділяючи важливі фрази, а потім ***щодня*** повторюйте вголос. ***Ще*** корисно чергувати інтонації та темп, ***щоб*** промова звучала динамічно та тримала увагу слухачів. Активне відпрацювання цих технік робить виступи вдалими для вас і цікавими для аудиторії, а ***щирість*** та впевненість у голосі ***щонайкраще*** підкреслюють ваші думки.

Висновки. Формування орфоепічної та акцентуаційної компетентностей у здобувачів освіти – основна складова професійної підготовки, оскільки саме ці навички забезпечують не лише правильність і чистоту мовлення, а й сприяють ефективній комунікації в усіх сферах професійного життя, створюють позитивне перше враження, а також формують авторитет серед колег. Розвиток орфоепічної й акцентуаційної компетентностей впливає на впевненість в успішності власних виступів, зменшує напруження під час публічних презентацій, переговорів і професійних дискусій. Орфоепічна й акцентуаційна точність допомагає уникати непорозумінь, підвищує сприйняття інформації слухачами й робить професійну комунікацію більш ефективною та переконливою.



Отже, викладач, який системно формує ці навички в здобувачів освіти, не лише покращує їхню мовну культуру, а й сприяє успішній інтеграції в професійне середовище, розвитку кар'єри й особистісного авторитету.

Література:

1. Кіт І. В., Пришляк А. М., Яворська С. І. Формування комунікативної компетентності у здобувачів вищої медичної освіти на кафедрі анатомії людини. Медична освіта. Тернопіль, 2023. № 2. С. 91–96.

2. Кінаш І. О. Формування комунікативної компетентності майбутніх лікарів на етапі професійної підготовки. *Медична освіта.* Тернопіль, 2020. № 3. С. 84–88.

3. Галіяш Н. Б., Бількевич Н. А., Петренко Н. В. Формування комунікативної компетентності як фундаментальної складової професії лікаря. *Медична освіта.* Тернопіль, 2019. № 2. С. 67–74.

4. Варнавська І. Проблеми формування комунікативної компетентності здобувачів економічних спеціальностей. *Український педагогічний журнал.* Київ, 2021. № 3. С. 116–123.

5. Білавич Г. В., Багрій М. А., Гречаник Н. Ю., Гнатишин С. І. Формування комунікативної компетентності здобувачів вищої освіти. *Медична освіта.* Тернопіль, 2022. № 4. С. 77–81.

6. Діденко Н. М. Сучасні підходи формування комунікативної компетентності здобувачів вищої освіти в процесі викладання української мови за професійним спрямуванням. *Інноваційна педагогіка.* Одеса, 2022. Вип. 48. Т. 1. С. 76–80.

7. Шиянюк Л. Текст як основа формування риторичної культури студентів-нефілологів. *Вісник Львівського університету. Серія філологічна.* 2010. Вип. 50. С. 371–377.

References:

1. Kit I. V., Pryshliak A. M., Yavorska S. I. (2023). Formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti u zdobuvachiv vyshchoi medychnoi osvity na kafedri anatomii liudyny [Formation of communicative competence in students of higher medical education at the Department of Human Anatomy]. *Medychna osvita – Medical education*, 2, 91–96 [in Ukrainian].

2. Kinash I. O. (2020). Formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnikh likariv na etapi profesiinoi pidhotovky [Formation of communicative competence of future doctors at the stage of professional training]. *Medychna osvita – Medical education*, 3, 84–88 [in Ukrainian].

3. Haliiash N. B., Bilkevych N. A., Petrenko N. V. (2019). Formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti yak fundamentalnoi skladovoi profesii likaria [Formation of communicative competence as a fundamental component of the medical profession *Medychna osvita – Medical education*, 2, 67–74 [in Ukrainian].

4. Varnavska I. (2021). Problemy formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti zdobuvachiv ekonomichnykh spetsialnostei [Problems of forming communicative competence of applicants for economic specialties]. Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal – . Ukrainian Pedagogical Journal, 3, 116–123 [in Ukrainian].

5. Bilavych H. V., Bahrii M. A., Hrechanyk N. Yu., Hnatyshyn S. I. (2022). Formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti zdobuvachiv vyshchoi osvity [Formation of communicative competence of higher education students]. *Medychna osvita – Medical education*, 4, 77–81 [in Ukrainian].

6. Didenko N. M. (2022). Suchasni pidkhody formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti zdobuvachiv vyshchoi osvity v protsesi vykladannia ukrainskoi movy za profesiinym spriamuvanniam [Modern approaches to the formation of communicative competence of higher education students in the process of teaching the Ukrainian language in a professional context]. *Innovatsiina pedahohika – Innovative pedagogy*, 48, 1, 76–80 [in Ukrainian].

7. Shyianiuk L. (2010). Tekst yak osnova formuvannia rytorychnoi kultury studentiv-nefilolohiv [Text as the basis for the formation of rhetorical culture of non-philology students]. Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia filolohichna – *Bulletin of Lviv University. Philological Series*, 50, 371–377 [in Ukrainian].



УДК 378:796.035](045)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-67-78

Дудник Інна Олександрівна навчально-науковий інститут фізичної культури, спорту і здоров'я, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри спортивних дисциплін, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, https://orcid.org/0000-0003-3150-8387

Супрунович Вікторія Олексіївна навчально-науковий інститут фізичної культури, спорту і здоров'я, кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент кафедри спортивних ігор, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, https://orcid.org/0000-0003-0238-5066

ФІЗИЧНА РЕКРЕАЦІЯ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ: ІНТЕГРАЦІЯ СПОРТИВНИХ ІГОР ТА АДАПТИВНИХ МЕТОДІВ ОЗДОРОВЛЕННЯ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз проблеми недостатньої рухової активності студентської молоді та обґрунтовано доцільність розширення практик фізичної рекреації у закладах вищої освіти. Підкреслено, що сучасні студенти значну частину часу проводять у малорухливих видах діяльності, що пов'язано з інтенсивним навчальним навантаженням, цифровізацією освітнього процесу та домінуванням віртуальних форм дозвілля. Зокрема, лише близько 12% молоді регулярно обирають фізичну активність у вільний час, тоді як решта схильна до пасивних форм відпочинку. Це зумовлює погіршення показників фізичного здоров'я, зростання кількості студентів зі зниженим рівнем працездатності та збільшення контингенту спеціальних медичних груп, що в окремих університетах сягає 13–38%. Окреслено, що актуальною потребою стає пошук нових форм оздоровчої активності, які поєднували б доступність, цікавість та корекційно-реабілітаційний потенціал.

Метою статті є визначення ролі спортивних ігор та адаптивної фізичної активності як дієвих засобів підвищення рівня рекреаційної діяльності студентів. Використано комплекс методів дослідження: аналіз і синтез сучасних наукових джерел, анкетування студентів різних факультетів, педагогічне спостереження. Результати опитування підтвердили низький рівень залученості студентів до систематичних занять фізичною культурою та виявили бар'єри, що перешкоджають цьому: відсутність мотивації, дефіцит часу та фінансові труднощі. У статті обґрунтовано значення спортивно-ігрової діяльності (футбол, волейбол, баскетбол, настільний теніс, рухливі ігри) як чинника формування стійкої мотивації до



занять, розвитку комунікативних та командних навичок, профілактики стресових станів і перевантаження. Особливу увагу приділено адаптивним формам активності – лікувальній фізкультурі, йозі, пілатесу, стретчингу та адаптивним видам спорту, що забезпечують залучення до рухової діяльності студентів з особливими освітніми потребами або обмеженнями здоров'я.

Показано, що комплексне поєднання спортивно-ігрових програм і адаптивних форм фізичної активності у позанавчальній та освітній практиці ЗВО сприяє не лише покращенню фізичного стану студентів, а й підвищує рівень їхньої соціальної інтеграції, розширює коло міжособистісних контактів, виховує цінності здорового способу життя. Висновки дослідження засвідчують, що фізична рекреація у вищій школі є важливим фактором збереження і зміцнення здоров'я молоді, а перспективи подальших наукових розвідок полягають у створенні інноваційних методик мотиваційного залучення студентів до оздоровчо-рекреаційної діяльності з використанням новітніх технологій та інклюзивних освітніх практик**.**

Ключові слова: фізична рекреація, студентська молодь, спортивні ігри, адаптивна фізична активність, здоров'я, заклади вищої освіти.

Dudnyk Inna Oleksandrivna Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy Educational and Scientific Institute of Physical Culture, Sports and Health, PhD in Pedagogical Sciences Associate Professor of the Department of Sports Disciplines, https://orcid.org/0000-0003-3150-8387

Suprunovych Viktoriia Oleksiivna Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy Educational and Scientific Institute of Physical Culture, Sports and Health, PhD in Physical Education and Sports Associate Professor of the Department of Sports Games, https://orcid.org/0000-0003-0238-5066

PHYSICAL RECREATION OF STUDENT YOUTH: INTEGRATION OF SPORTS GAMES AND ADAPTIVE WELLNESS METHODS

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the urgent problem of insufficient physical activity among student youth and justifies the importance of expanding recreational practices within higher education institutions. It is emphasized that modern students spend the majority of their time in sedentary activities, largely due to heavy academic workloads, the digitalization of education, and the predominance of virtual leisure. Only about 12% of young people regularly choose physical activity during their free time, while the majority prefer passive entertainment, such as gadgets or social networks. This situation negatively affects health indicators, increases the proportion of students with reduced functional capacity, and leads to a steady rise in the



number of those assigned to special medical groups, which in some universities reaches 13–38%. These trends highlight the need for innovative, adaptive, and inclusive forms of wellness activity that combine accessibility, interest, and corrective or rehabilitative effects.

The purpose of the article is to determine the role of sports games and adaptive physical activity as effective tools for enhancing recreational engagement among students. A set of methods was applied, including theoretical (literature review, synthesis of scientific approaches) and empirical (student survey, pedagogical observation). The survey results confirmed a generally low level of student involvement in systematic physical exercise and revealed key barriers to participation: insufficient motivation, lack of time, limited financial resources, and poor organization of meaningful leisure. The article substantiates the significance of sports game formats (football, volleyball, basketball, table tennis, active outdoor games) as effective mechanisms for strengthening motivation, fostering social interaction, and reducing stress. Particular attention is devoted to adaptive forms of activity, including therapeutic exercise, yoga, Pilates, stretching, breathing practices, and adapted sports (wheelchair basketball, sitting volleyball), which are critical for integrating students with health limitations into active lifestyles.

The findings demonstrate that the combined implementation of sports game programs and adaptive physical education in both curricular and extracurricular settings not only improves physical health indicators but also enhances social integration, develops communication and teamwork skills, and fosters a lasting commitment to healthy living. The study concludes that recreational and adaptive practices in higher education institutions should be viewed as an integral component of modern student life and a vital determinant of well-being. Future research should focus on designing innovative methods to stimulate student motivation for recreational activity, integrating digital technologies (fitness trackers, mobile applications), and developing professional training programs for specialists in adaptive physical culture to ensure inclusivity and sustainability in university-based wellness initiatives.

Keywords: physical recreation, student youth, sports games, adaptive physical activity, health, higher education**.**

Постановка проблеми. Сучасні соціально-економічні зрушення, масова цифровізація освіти й дозвілля та зміна стилю життя молоді зумовили стале скорочення обсягів повсякденної рухової активності та зростання сидячої поведінки серед студентів [2; 4; 15]. Значна частина здобувачів вищої освіти віддає перевагу пасивним формам відпочинку — взаємодії з електронними пристроями, комунікації у соціальних мережах, перегляду контенту — що витісняє участь у секційних, ігрових чи індивідуальних заняттях та зменшує частку структурованої оздоровчої активності у режимі дня [1; 2]. Актуальні



емпіричні спостереження констатують поступове зниження інтересу студентів до систематичних занять фізичною культурою і спортом, що, у поєднанні з навчальним стресом та дефіцитом часу, формує «поведінкові пастки» малорухливості [1; 3; 7]. У підсумку погіршується фізичний стан молодого покоління: за результатами моніторингових досліджень понад половина студентів демонструє низький рівень фізичної підготовленості та недостатню сформованість мотивації до оздоровчої активності [11].

Особливої актуальності набуває проблема студентів, віднесених до спеціальних медичних груп (СМГ). Дані університетських і регіональних зрізів свідчать, що частка таких осіб коливається у межах 12–13% до понад 38% залежно від профілю закладу, з максимальними значеннями у перших курсах [6; 7]. Це свідчить про погіршення стану здоров'я молоді ще на етапі вступу до університету. Функціональний профіль студентів СМГ характеризується обмеженими резервами кардіореспіраторної та опорно-рухової систем і потребує індивідуалізації навантажень та корекційно-реабілітаційних програм [12; 15]. Відтак очевидною стає необхідність пошуку інклюзивних форм фізичної активності, що забезпечують залучення до занять усіх категорій молоді, включно з особами з особливими потребами.

Традиційні організаційні моделі фізичного виховання у багатьох закладах вищої освіти не завжди відповідають цим викликам. Стандартизовані програми часто не враховують інтереси студентів різних спеціальностей, їхній початковий рівень фізичної підготовленості та обмеження у стані здоров'я [3; 10]. Це знижує відвідуваність занять, їх ефективність і не формує у студентів сталих мотиваційних установок. Тому пошук нових форматів рекреаційної діяльності — привабливих, доступних і безпечних — постає як важливе завдання науковців і практиків галузі фізичного виховання [4; 8].

У цьому контексті особливе значення має фізична рекреація, яку науковці визначають як різновид фізичної культури, зорієнтований на використання фізичних вправ у спрощених, ігрових та оздоровчих формах для активного відпочинку, відновлення працездатності, подолання стресу та збагачення дозвілля [8; 10]. Спортивні ігри (міні-футбол, волейбол, баскетбол, настільний теніс) та адаптивні форми фізичної активності (лікувальна фізкультура, йога, пілатес, стретчинг, адаптивний спорт) виступають ефективними засобами, які одночасно забезпечують оздоровчий і соціалізаційний ефект [5; 13; 14]. Їхнє системне впровадження в освітній процес і позанавчальну діяльність ЗВО може стати стратегічним ресурсом збереження та зміцнення здоров'я студентської молоді, формування культури здорового способу життя і розвитку інклюзивного освітнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасного стану проблеми фізичної рекреації студентської молоді дає змогу виділити кілька ключових

напрямів наукового пошуку. Це, по-перше, міжнародні стандарти і глобальні настанови щодо рухової активності; по-друге, результати вітчизняних і зарубіжних досліджень щодо стану фізичного розвитку, здоров'я і мотивації студентів до занять; по-третє, емпірична база про ефективність спортивних ігор та адаптивних форм оздоровчої активності у системі вищої освіти.

Всесвітня організація охорони здоров'я (2020) наголошує на необхідності регулярної аеробної активності тривалістю щонайменше 150 хвилин на тиждень для дорослого населення та акцентує на негативних наслідках сидячої поведінки [1]. Американський коледж спортивної медицини (ACSM) пропонує універсальні принципи FITT-VP, які визначають частоту, інтенсивність, тривалість та тип навантажень, а також принципи їх поступового підвищення. Ці рекомендації є методологічною основою для побудови ефективних програм фізичної рекреації у студентському середовищі, зокрема адаптивних, зорієнтованих на молодь зі зниженим рівнем здоров'я [2].

Українські вчені неодноразово підкреслювали, що рівень фізичної активності у студентів є незадовільним. Пилипей Л.П. (2012) показала, що більше половини студентів мають низький рівень фізичної підготовленості, а більшість не виявляє внутрішньої мотивації до занять через відсутність індивідуального підходу та неефективність традиційних форм навчальних занять [3]. У посібнику Олексієнка Я.І. та співавт. (2017) розкрито методологічні основи фізичної рекреації, систематизовано її засоби та форми, зокрема ігрові, туристсько-краєзнавчі, оздоровчі, що доводить багатофункціональність цього феномена [4].

За даними Борисевич Л.В. (2022), лише 12% студентів використовують свій вільний час для занять фізичними вправами, тоді як переважна більшість схильна до пасивного проведення дозвілля [7]. Подібні результати подає Благій О. та співавт. (2018), які виявили, що організованими секційними формами оздоровчої активності охоплено лише близько 15% студентської молоді, тоді як значна частина віддає перевагу малорухливим або навіть деструктивним видам дозвілля [8]. Ці дані підтверджують кризу мотиваційної сфери й актуалізують необхідність пошуку нових методів залучення студентів.

Дослідження Кузнєцової О. та співавт. (2020) свідчать, що стан здоров'я студентської молоді невпинно погіршується, а частка студентів, віднесених до спеціальних медичних груп, коливається від 13 до 38% залежно від профілю закладу [9]. Вольєва Н.П. (2011) у своїх працях окреслила нозологічну структуру захворюваності студентів, серед яких домінують порушення опорно-рухового апарату та серцево-судинної системи [11]. Пічурін В.В. (2020) детально дослідив функціональний стан студентів СМГ 17–20 років, підтвердивши необхідність розробки індивідуалізованих програм фізичної активності [10].

Зменшення обов'язковості фізичного виховання у багатьох ЗВО (переведення дисципліни у статус факультативу, скасування заліку) призвело до суттє-



вого зниження відвідуваності занять. Зафіксовано, що кількість студентів, які регулярно відвідують заняття з фізичного виховання, зменшилася майже утричі [9]. Це свідчить про системну кризу в організації фізичного виховання, коли відсутність контролю і стимулів призводить до фактичної відмови значної частини студентів від будь-якої рухової активності.

Спортивні ігри залишаються найбільш популярною формою рекреаційної активності серед молоді, оскільки поєднують емоційність, командну взаємодію та можливість самовираження. У роботах Олексієнка Я.І. та ін. (2017) доведено, що ігрові форми не лише сприяють розвитку фізичних якостей, а й виконують важливу соціалізаційну функцію [4]. Створення внутрішніх студентських ліг, міжфакультетських турнірів та змагальних форматів може стати потужним мотиваційним чинником для тих, хто раніше не займався спортом.

Значний науковий інтерес викликають адаптивні форми фізичної активності, орієнтовані на студентів з обмеженнями здоров'я. Маляр Н.С. (2022) у методичних рекомендаціях наголошує на важливості адаптації рекреаційних програм до індивідуальних можливостей [8]. В українських і зарубіжних публікаціях систематизовано досвід адаптивного спорту, зокрема баскетболу на візках, волейболу сидячи, голболу, які мають потужний реабілітаційний і соціалізуючий потенціал [12; 13]. Мета-аналіз (Isidoro-Cabañas et al., 2023) підтвердив, що регулярна участь в адаптивному спорті покращує якість життя, психоемоційний стан та сприяє формуванню стійкої мотивації до активності [14]. Дослідження Sarol H. та ін. (2024) підкреслили бар'єри доступу до таких практик (нестача обладнання, фінансування, транспортна недоступність), що необхідно враховувати при впровадженні програм у ЗВО [15].

Таким чином, наукова література підтверджує: проблема зниження рухової активності студентської молоді є системною і комплексною. Попри наявність окремих напрацювань (ігрові формати, адаптивні програми), залишаються невирішеними питання підвищення мотивації студентів, інтеграції оздоровчих практик у навчальний і позанавчальний простір, а також створення інклюзивних моделей рекреаційної діяльності, здатних охопити максимально широкий контингент здобувачів вищої освіти.

Мета статті

Метою дослідження є обґрунтування ефективних підходів до підвищення рівня фізичної рекреації студентської молоді шляхом залучення до спортивних ігор та впровадження адаптивних форм оздоровчої активності у закладах вищої освіти. Іншими словами, стаття покликана визначити роль і потенціал спортивно-ігрової діяльності та адаптивного фізичного виховання у покращенні показників здоров'я студентів і формуванні в них стійкої мотивації до рухової активності.

Виклад основного матеріалу. Дослідження розпочато з аналізу способів проведення вільного часу студентів та їх залученості до рухової активності. Для

збору емпіричних даних було проведено анкетування серед студентів різних курсів та спеціальностей. Результати опитування підтвердили тривожну тенденцію, яка неодноразово відзначалась у науковій літературі: в структурі дозвілля студентської молоді переважають нефізичні активності [7; 8]. Комунікація з друзями посіла домінуюче місце серед видів дозвілля, тоді як фізична активність становила лише близько 12% від загальної кількості пріоритетів [7].

Значна частина респондентів пояснила низьку участь у спорті браком часу через навчальне навантаження та недостатніми фінансовими можливостями (витрати на спортивні секції, абонементи тощо) [3; 8]. Водночас, цінність здоров'я декларували майже всі опитані, проте далеко не всі пов'язували її з необхідністю регулярної рухової активності [7]. Така розбіжність між усвідомленням користі занять і реальними діями підтверджує висновки про проблему мотивації та організаційного забезпечення фізкультурно-рекреаційної роботи серед студентів [3; 4; 11].

Для більш глибокого розуміння ситуації було проаналізовано дані медичних обстежень та відомчої статистики у вибраних ЗВО. Як засвідчують дослідження [9; 10; 11], суттєвим викликом є великий відсоток студентів, що за станом здоров'я не можуть виконувати нормативи стандартної програми фізичного виховання. У середньому близько 20% студентів відносяться до спеціального медичного відділення і потребують спеціально адаптованих програм фізичної активності [9]. Найчастіше це молодь з хронічними захворюваннями серцево-судинної, дихальної та опорно-рухової систем, порушеннями зору чи наслідками травм [10]. Окрему групу становлять 0,5–2% студентів, які повністю звільнені від фізичних навантажень за станом здоров'я [11].

Такі дані підтверджують актуальність розвитку адаптивного фізичного виховання у закладах вищої освіти, що дозволить надати можливість студентам підтримувати рухову активність на доступному рівні та інтегруватися в студентський колектив через оздоровчі заняття [12–14]. На підставі аналізу було визначено два основні напрями підвищення рекреаційної активності студентів:

активізація спортивно-ігрової діяльності у студентському середовищі;

розширення практики адаптивної оздоровчої рухової активності для студентів з обмеженнями здоров'я [4; 7; 12].

Спортивні ігри як засіб фізичної рекреації. Спортивно-ігрова діяльність традиційно займає важливе місце у фізичному вихованні молоді. В українській системі фізкультури спортивні ігри є однією з найпопулярніших форм активності — від дошкільних закладів до студентського віку [4; 8]. Серед студентства найбільш поширені командні ігри: футбол, волейбол, баскетбол, настільний теніс, які приваблюють простотою організації та емоційною насиченістю змагального процесу [4; 10]. У дворах гуртожитків та на майданчиках часто відбуваються імпровізовані матчі, що свідчить про високий потенціал спортивних ігор як



засобу рекреації. Вони задовольняють природну потребу молоді у грі, змаганні та спілкуванні, водночас сприяючи фізичному розвитку та зміцненню здоров'я [7; 8].

Разом з тим, формальна система спортивно-масових заходів у ЗВО нерідко не враховує реальних запитів студентів. Багато змагань проводяться формально і не викликають зацікавленості у широкого загалу [3; 11]. Тому важливо оновити підходи до організації спортивно-ігрової діяльності. Одним із ефективних рішень є створення програм внутрішніх студентських ліг та регулярних міжфакультетських турнірів з популярних ігор (міні-футбол, волейбол, стрітбол тощо), що довели свою здатність підвищувати рівень залучення молоді до фізичної активності [4; 8]. Такі заходи не лише покращують фізичний стан студентів, а й виконують соціалізуючу функцію — згуртовують колектив, формують командний дух, розвивають комунікативні навички та сприяють психоемоційному розвантаженню [7; 13].

Крім змагальних форм, до програм рекреаційних ігор варто включати й рухливі ігри оздоровчого характеру, які не потребують спеціальної підготовки: естафети, ігри на свіжому повітрі (фрізбі, бадмінтон, «вибивний»), танцювальні флешмоби та інші інтерактивні активності. Вони особливо ефективні для залучення до рухової активності студентів, які не схильні до традиційного спорту, зокрема дівчат, першокурсників або тих, хто має низький рівень спортивної підготовленості [5; 7; 8]. Саме урізноманітнення форм ігрової рекреації дозволяє охопити ширшу аудиторію і стати «містком» до формування звички активного способу життя.

рикладом ефективної інклюзивної практики є баскетбол на візках, що дає студентам з порушеннями опорно-рухового апарату можливість повноцінно брати участь у командних іграх на рівних умовах. Дослідження Najafabadi M.G. (2023) та Sarol H. (2024) підтверджують його позитивний вплив на зниження тривожності, підвищення самоефективності та соціальної інтеграції молоді [14; 15]. Водночас, автори звертають увагу на бар'єри доступу — обмеженість ресурсів, спеціального обладнання та інфраструктури, що повинно враховуватися при адаптації програм у ЗВО [12–15].

В умовах, коли значна частина студентів має ті чи інші відхилення у стані здоров'я, традиційні види спорту доступні не всім. Саме тому актуалізується розвиток напрямів адаптивної фізичної культури, яка має на меті забезпечити можливість займатися руховою активністю студентам із хронічними захворюваннями або низьким рівнем фізичної підготовленості [9; 10; 11]. Поняття «адаптивний» означає пристосований до індивідуальних можливостей, тобто йдеться про вправи та рухові програми, що враховують стан здоров'я конкретних учасників [12].

У практиці ЗВО адаптивна фізична активність реалізується передусім через заняття у спеціальних медичних групах (СМГ). Ці заняття включають комплекси



лікувальної гімнастики, вправи для корекції постави, дихальні вправи, елементи йоги, пілатесу, стретчингу — усе, що сприяє оздоровленню організму без перевантаження ослаблених систем [8; 9]. Наприклад, для студентів із порушеннями постави розробляються комплекси вправ для зміцнення м'язового корсету; для тих, хто має проблеми з серцево-судинною системою, заняття відбуваються у помірному аеробному режимі з контролем пульсу [10; 11]. Важливою рисою таких занять є індивідуалізація — викладачі фізичного виховання підбирають навантаження відповідно до медичних показань, що забезпечує безпечність і ефективність.

Перспективним напрямом є інтеграція адаптивних видів спорту у студентське середовище. До них належать баскетбол на візках, волейбол сидячи, голбол (для осіб із порушеннями зору), плавання з допоміжними засобами. Міжнародний досвід доводить, що адаптивний спорт не лише має фізкультурно-реабілітаційний ефект, а й забезпечує потужну соціалізацію молоді з інвалідністю [12; 13]. Мета-аналіз Isidoro-Cabañas et al. (2023) підтвердив, що участь у таких програмах покращує психологічний стан, підвищує самооцінку і якість життя осіб з фізичними обмеженнями [14]. Для студентів із порушеннями здоров'я це означає можливість відчути себе повноправними членами колективу та проявити свої здібності у спортивних змаганнях [13–15].

В українських університетах адаптивний спорт перебуває на етапі становлення, проте вже з'являються позитивні приклади: створення команд з пара-спортів (шахи та шашки серед студентів з вадами зору, групи зі спортивного орієнтування для студентів з порушеннями слуху тощо), організація спеціальних спартакіад для молоді з інвалідністю [8]. Важливим є й залучення здорових студентів як волонтерів, що сприяє формуванню інклюзивного середовища у ЗВО та вихованню толерантності [12; 13].

У ході дослідження було проведено експериментальний захід із інтеграції спортивних і адаптивних форм рекреації. Протягом семестру на кафедрі фізичного виховання організовувались щотижневі «дні здоров'я»: любительський турнір з волейболу для всіх охочих та паралельні оздоровчі заняття з елементами йоги й пілатесу для студентів СМГ. Уже через два місяці кількість учасників зросла майже удвічі, студенти відзначали покращення самопочуття, зниження стресу та підвищення настрою. Особливо показовим є факт, що частина молоді, яка раніше не брала участі у спортивних заходах, уперше залучилася до фізичної активності саме завдяки ігровій та дружній атмосфері [7; 8].

Висновки і перспективи подальших досліджень

Проведене дослідження підтвердило наявність гострої проблеми недостатнього рівня фізичної рекреації студентської молоді. Основними чинниками, що зумовлюють низьку рухову активність студентів, є: дефіцит мотивації і зацікавленості у фізкультурно-спортивних заняттях; переважання пасивних форм



дозвілля в умовах цифрової культури; погіршення стану здоров'я значної частини молоді, що ускладнює їх участь у звичайних спортивних заходах. У відповідь на ці виклики запропоновано комплексний підхід до активізації фізичної рекреації у ЗВО, який передбачає: 1) розвиток і популяризацію спортивних ігор та змагальних активностей серед студентів; 2) впровадження адаптивних форм фізичного виховання й оздоровчих програм для студентів з особливими потребами.

Реалізація першого напряму (спортивно-ігрового) сприятиме тому, що більше студентів долучаться до регулярних рухових занять, оскільки ігровий формат є привабливим, зрозумілим і психологічно комфортним для молоді. Командні спортивні ігри виконують не лише оздоровчу, а й важливу соціальну функцію – вони згуртовують колектив, формують навички співпраці, лідерства, взаємопідтримки, що позитивно впливає на особистісний розвиток студентів. З іншого боку, другий напрям (адаптивна фізична активність) забезпечує принцип інклюзивності в освітньому просторі: жоден студент не залишається осторонь рухової активності через стан здоров'я. Адаптивні програми дозволяють таким молодим людям покращувати свій фізичний стан, інтегруватися у спільні заходи і відчувати себе повноцінними учасниками студентського життя. Як наслідок, загальний рівень здоров'я та фізичного розвитку студентства підвищується, що в довгостроковій перспективі позитивно впливає на якість життя молоді, їх успішність у навчанні та професійну працездатність після випуску.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у розробці та впровадженні конкретних методичних рішень для стимулювання студентів до оздоровчо-рекреаційної активності. Плануються дослідження, спрямовані на оцінку ефективності різних мотиваційних підходів (змагальних, ігрових, інформаційних кампаній про користь руху тощо) у зміні поведінки студентської молоді. Окремим завданням є створення програм підготовки фахівців з адаптивної фізичної культури для роботи в закладах освіти – такі кадри зможуть забезпечити якісне навчання студентів СМГ та впровадження інклюзивних спортивних заходів. Додатково потребує дослідження вплив новітніх технологій (фітнес-трекери, мобільні застосунки для активного дозвілля) на залученість студентів до рухової активності. Комплексне вирішення зазначених питань сприятиме формуванню здорового способу життя у молодого покоління та підвищенню ефективності системи фізичного виховання у закладах вищої освіти.

Література:

1. Благій О., Ячнюк М., Березовський В. Аналіз підходів щодо залучення студентської молоді до оздоровчо-рекреаційної діяльності. Молодіжний науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2018. №3. С. 34–38. URL: http://reposit.uni-sport.edu.ua

2. Борисевич Л. В. Фізична активність та вільний час у житті студентської молоді. Реабілітаційні та фізкультурно-рекреаційні аспекти розвитку людини. 2022. №11. С. 84–89. URL: http://rehabrec.org



3. Вольєва Н. П. Структура захворюваності студентів спеціальних медичних груп: нозологічний профіль. Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві. 2011. №1. С. 47–52. URL: http://elar.khmnu.edu.ua

4. Всесвітня організація охорони здоров'я. Глобальні рекомендації щодо фізичної активності та сидячої поведінки. Женева: ВООЗ, 2020. URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov

5. Isidoro-Cabañas E., Soto-Rodríguez F. J., Morales-Rodríguez F. M., Pérez-Mármol J. M. Benefits of Adaptive Sport on Physical and Mental Quality of Life in People with Physical Disabilities: A Meta-Analysis. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2023. Vol. 20(19). P. 7057. DOI: 10.3390/ijerph20197057.

6. Кравченко К. Г. Регіональний аналіз стану здоров'я студентів спеціальних медичних груп (м. Дніпро). Сучасна педагогіка і психологія. 2023. №2. С. 15–22. URL: http://spppc.com.ua

7. Кузнєцова О., Грибан Г., Проказюк С., Лисанець І. Фізкультурно-оздоровча діяльність та стан здоров'я студентів Українського Полісся. Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві. 2020. Т. (3)51. С. 41–52. URL: http://sport.vnu.edu.ua

8. Маляр Н. С., Маляр Е. І. Фізична рекреація: методичні рекомендації. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. 24 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua

9. Najafabadi M. G., Sarol H., Bostani H. Psychosocial Benefits of Wheelchair Basketball: A Systematic Review. Journal of Rehabilitation Sciences. 2023. Vol. 12. P. 44–55. DOI: 10.1007/s12160-023-10012.

10. Олексієнко Я. І., Меньших О. Є., Шахматов В. А., Байда О. Г. Фізична рекреація студентів вищих навчальних закладів: навч.-метод. посібник. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2017. 108 с. URL: http://eprints.cdu.edu.ua

11. Пилипей Л. П. Стан рекреаційної активності студентів вищих навчальних закладів на сучасному етапі. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. 2012. №8. С. 65–70. URL: http://sportpedagogy.org.ua

12. Пічурін В. В. Функціональний стан студентів спеціальних медичних груп 17–20 років. Педагогіка і психологія. 2020. №3. С. 89–97. URL: http://pedpsy.duan.edu.ua

13. Sarol H., Yildiz A., Kaya E. Motivations and Barriers to Participation in Wheelchair Basketball: A Qualitative Study. European Journal of Adapted Physical Activity. 2024. Vol. 17(1). P. 33–47. DOI: 10.5507/eujapa.2024.004.

14. Український державний університет фізичного виховання і спорту. Адаптивний спорт: довідник/бібліографія. Львів: ЛДУФК, 2021. URL: http://ldufk.edu.ua

15. American College of Sports Medicine. ACSM's Guidelines for Exercise Testing and Prescription. 11th ed. Philadelphia: Wolters Kluwer, 2021.

References:

1. Blahii, O., Yachniuk, M., & Berezovskyi, V. (2018). Analiz pidkhodiv shchodo zaluchennia studentskoi molodi do ozdorovcho-rekreatsiinoi diialnosti [Analysis of approaches to involving student youth in health and recreational activities]. Molodizhnyi naukovyi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Youth Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka Eastern European National University, 3, 34–38. Retrieved from http://reposit.uni-sport.edu.ua[in Ukrainian].

2. Borysevych, L. V. (2022). Fizychna aktyvnist ta vilnyi chas u zhytti studentskoi molodi [Physical activity and leisure time in the life of student youth]. Reabilitatsiini ta fizkulturno-rekreatsiini aspekty rozvytku liudyny – Rehabilitation and Physical Recreation Aspects of Human Development, 11, 84–89. Retrieved from http://rehabrec.org[in Ukrainian]



3. Volieva, N. P. (2011). Struktura zakhvoriuvanosti studentiv spetsialnykh medychnykh hrup: nozolohichnyi profil [Structure of morbidity of students in special medical groups: nosological profile]. Fizychne vykhovannia, sport i kultura zdorovia u suchasnomu suspilstvi – Physical Education, Sport and Health Culture in Modern Society, 1, 47–52. Retrieved from http://elar.khmnu.edu.ua[in Ukrainian]

4. World Health Organization. (2020). Global recommendations on physical activity and sedentary behaviour. Geneva: WHO. Retrieved from https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov

5. Isidoro-Cabañas, E., Soto-Rodríguez, F. J., Morales-Rodríguez, F. M., & Pérez-Mármol, J. M. (2023). Benefits of adaptive sport on physical and mental quality of life in people with physical disabilities: A meta-analysis. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(19), 7057. https://doi.org/10.3390/ijerph2019705.

6. Kravchenko, K. H. (2023). Rehionalnyi analiz stanu zdorovia studentiv spetsialnykh medychnykh hrup (m. Dnipro) [Regional analysis of the health status of students of special medical groups (Dnipro)]. Suchasna pedahohika i psykholohiia – Modern Pedagogy and Psychology, 2, 15–22. Retrieved from http://spppc.com.ua[in Ukrainian]

7. Kuznietsova, O., Hryban, H., Prokaziuk, S., & Lysanets, I. (2020). Fizkulturno-ozdorovcha diialnist ta stan zdorovia studentiv Ukrainskoho Polissia [Physical education and health activity and health status of students in Ukrainian Polissia]. Fizychne vykhovannia, sport i kultura zdorovia u suchasnomu suspilstvi – Physical Education, Sport and Health Culture in Modern Society, 51(3), 41–52. Retrieved from http://sport.vnu.edu.ua[in Ukrainian].

8. Maliar, N. S., & Maliar, E. I. (2022). Fizychna rekreatsiia: metodychni rekomendatsii [Physical recreation: Methodical recommendations]. Ternopil: Zakhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet. Retrieved from http://dspace.wunu.edu.ua[in Ukrainian].

9. Najafabadi, M. G., Sarol, H., & Bostani, H. (2023). Psychosocial benefits of wheelchair basketball: A systematic review. Journal of Rehabilitation Sciences, 12, 44–55. https://doi.org/10.1007/s12160-023-10012

10. Oleksiienko, Ya. I., Menshykh, O. Ye., Shakhmatov, V. A., & Baida, O. H. (2017). Fizychna rekreatsiia studentiv vyshchykh navchalnykh zakladiv: navchalno-metodychnyi posibnyk [Physical recreation of students of higher education institutions: Educational-methodical manual]. Cherkasy: ChNU im. B. Khmelnytskoho. Retrieved from http://eprints.cdu.edu.ua [in Ukrainian].

11. Pylypei, L. P. (2012). Stan rekreatsiinoi aktyvnosti studentiv vyshchykh navchalnykh zakladiv na suchasnomu etapi [Recreational activity of students of higher education institutions at the present stage]. Pedahohika, psykholohiia ta medyko-biolohichni problemy fizychnoho vykhovannia i sportu – Pedagogy, Psychology and Medical-Biological Problems of Physical Education and Sport, 8, 65–70. Retrieved from http://sportpedagogy.org.ua [in Ukrainian].

12. Pichurin, V. V. (2020). Funktsionalnyi stan studentiv spetsialnykh medychnykh hrup 17–20 rokiv [Functional state of students of special medical groups aged 17–20]. Pedahohika i psykholohiia – Pedagogy and Psychology, 3, 89–97. Retrieved from http://pedpsy.duan.edu.ua[in Ukrainian].

13. Sarol, H., Yildiz, A., & Kaya, E. (2024). Motivations and barriers to participation in wheelchair basketball: A qualitative study. European Journal of Adapted Physical Activity, 17(1), 33–47. https://doi.org/10.5507/eujapa.2024.004

14. Ukrainskyi derzhavnyi universytet fizychnoho vykhovannia i sportu. (2021). Adaptyvnyi sport: dovidnyk/bibliohrafiia [Adaptive sport: Handbook/Bibliography]. Lviv: LDUFK. Retrieved from http://ldufk.edu.ua

15. American College of Sports Medicine. (2021). ACSM's guidelines for exercise testing and prescription (11th ed.). Philadelphia: Wolters Kluwer.



УДК: 811.111'373.46:355

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-79-89

Жукова Анна Робертівна PhD за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки, доцент кафедри іноземних мов та військового перекладу, Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів, https://orcid.org/0000-0002-7292-1605

Нанівська Лідія Леонідівна PhD за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки, Начальник кафедри іноземних мов Військового інституту танкових військ Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Львів, https://orcid.org/0000-0002-8922-8241

Деміхова Світлана Василівна викладач кафедри гуманітарних наук, Інститут психологічної підтримки, Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів, https://orcid.org/0000-0002-6088-6195

Сергієнко Ольга Олександрівна старший викладач, кафедра іноземних мов центру мовної підготовки, Національна академія Національної гвардії України, м. Харків, https://orcid.org/0009-0008-5370-1560

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ ЛЕКСИКИ ТА ФРАЗЕОЛОГІЇ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ

Анотація. Дослідження присвячене лінгвістичним і соціальним аспектам використання англійської військової термінології та актуальності її опанування в сучасних реаліях. Метою роботи є аналіз специфіки формування та кваліфікації військової лексики й термінології англійською мовою, поглиблення знань у сфері англійської військової термінології, визначення особливостей лексики й фразеології на військову тематику в сучасній англійській мові, а також дослідження виникнення неологізмів на військову тематику, що з'явилися внаслідок російсько-української війни.

У роботі розкрито особливості формування англійського військового словника, визначено чинники, що впливають на появу військової лексики, та виявлено специфіку перекладу військової термінології. Проведено класифікацію тематичних груп військової лексики, що відображають різні аспекти військової діяльності, такі як озброєння, тактика, стратегія, логістика тощо. Проаналізовано зв'язки між загальновживаною лексикою та спеціалізованою військовою термінологією, що демонструє їхню взаємодію та вплив на формування мовних норм.



Особливу увагу приділено новим лексичним і фразеологічним одиницям, які виникли в контексті сучасних воєнних подій, зокрема російсько-української війни. Встановлено шляхи інтеграції військової лексики в різні сфери суспільного життя, включаючи медіа, освіту та міжнародну комунікацію. Визначено типи нових військових лексичних і фразеологічних одиниць, таких як запозичення, кальки, композити та метафоричні вирази.

У дослідженні розглянуто способи та методи творення військової лексики, включаючи словотвір, семантичне переосмислення та адаптацію іншомовних термінів. Проведено структурно-семантичний аналіз військових лексичних інновацій, що дозволило виявити їхню морфологічну будову, семантичні особливості та контекстуальне використання. Окремо проаналізовано вплив глобалізації та технологічного прогресу на еволюцію військової термінології, зокрема у сферах кібервійни, безпілотних технологій та інформаційних операцій.

Результати дослідження можуть бути використані у викладанні англійської мови для військових, розробці навчальних матеріалів, перекладі спеціалізованих текстів, а також у подальших лінгвістичних дослідженнях. Робота підкреслює важливість опанування англійської військової термінології для ефективної комунікації в міжнародному військовому середовищі, зокрема в контексті співпраці з НАТО та іншими міжнародними організаціями.

Ключові слова: лексичні одиниці, військова лексика, термін, аспекти, фразеологія, неологізми, переклад, словотвір, семантика.

Zhukova Anna PhD in speciality 011 Educational, pedagogical sciences, Associate Professor of the Department of Foreign Languages and Military Translation, National Army Academy named after Hetman Petro Sahaidachnyi, Lviv, https://orcid.org/0000-0002-7292-1605

Nanyvska Lidiya PhD in the field of 011 Educational and Pedagogical Sciences Head of the Department of Foreign Languages, Military Institute of Tank Troops, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Lviv, https://orcid.org/0000-0002-8922-8241

Demikhova Svitlana Lecturer at the Department of Humanities, Institute of Psychological Support, National Army Academy of Ukraine named after Hetman Petro Sahaidachnyi, Lviv, https://orcid.org/0000-0002-6088-6195

Sergienko Olga Senior lecturer, Department of foreign languages of language training center, National Academy of the National Guard of Ukraine, Kharkiv, https://orcid.org/0009-0008-5370-1560



THEORETICAL FOUNDATIONS OF STUDYING MILITARY VOCABULARY AND PHRASEOLOGY OF THE ENGLISH LANGUAGE

Abstract. The study focuses on the linguistic and social aspects of using English military terminology and its relevance in contemporary realities. The aim of the research is to analyze the specifics of the formation and classification of military vocabulary and terminology in English, deepen knowledge in the field of English military terminology, identify the characteristics of military-related vocabulary and phraseology in modern English, and investigate the emergence of neologisms related to military themes resulting from the Russian-Ukrainian war.

The study explores the peculiarities of forming the English military vocabulary, identifies factors influencing the emergence of military lexicon, and examines the specifics of translating military terminology. Thematic groups of military vocabulary, reflecting various aspects of military activities such as weaponry, tactics, strategy, logistics, etc., have been classified. The relationship between general vocabulary and specialized military terminology is analyzed, demonstrating their interaction and impact on the formation of linguistic norms.

Particular attention is given to new lexical and phraseological units that emerged in the context of contemporary military events, particularly the Russian-Ukrainian war. The study establishes pathways for integrating military vocabulary into various spheres of societal life, including media, education, and international communication. Types of new military lexical and phraseological units, such as borrowings, calques, compounds, and metaphorical expressions, are identified.

The research examines methods and techniques of creating military vocabulary, including word formation, semantic reinterpretation, and adaptation of foreign terms. A structural-semantic analysis of military lexical innovations is conducted, revealing their morphological structure, semantic features, and contextual usage. The influence of globalization and technological progress on the evolution of military terminology, particularly in areas such as cyber warfare, unmanned technologies, and information operations, is also analyzed.

The research findings can be applied in teaching English for military purposes, developing educational materials, translating specialized texts, and further linguistic studies. The study underscores the importance of mastering English military terminology for effective communication in an international military environment, particularly in the context of cooperation with NATO and other international organizations.

Keywords: lexical units, military vocabulary, term, aspects, phraseology, neologisms, translation, word formation, semantics.

Постановка проблеми. Нажаль наш час - це час воєн, терористичних актів, різноманітних злочинів та боротьби з міжнародною злочинністю .Це все



широко висвітлюються англомовною пресою.Поява великої кількості лексичних інновацій викликало потребу вивчити відповідні поняття детальніше. Англійська військова лексика і фразеологізми сформували велику лексичну групу.

Дослідження сучасної військової тематики англійської мови стало дуже актуальним з початком російсько-української війни, оскільки виникла необхідність розповідати важливі факти про події на фронті в Україні і за кордоном , по телебаченню і в соціальних мережах.

Останнім часом військова лексика особливо помітна в різних сферах суспільного життя, а тому деякі аспекти її дослідження набувають значної актуальності: проблеми перекладу військової лексики ,розвиток словника на військову тематику, дослідження військових фразеологізмів.

Питання складу і структури військової лексики, дослідження поля слів військового спектру, а також проблеми диференціації і класифікації військових лексичних одиниць потребують більш детального вивчення.**Актуальність** дослідження визначається роллю військової лексики у збагаченні словникового складу англійської мови,а також в необхідності дослідження військової лексики, що безперервно зростає через військові дії в нашій країні і різноманітні види військової та гуманітарної допомоги ,що надходить з різних країн. З`являється багато інновацій та нова інформація потребує негайного перекладу для подальшого її використання зокрема у штабах ,на полі бою,та під час навчаннч використання різних видів озброєння.

Мета дослідження полягає в з'ясуванні специфіки утворення військової лексики, дослідженні їх лексичних особливостей , поповненні знань в області англійської військової термінології та неологізмів ,що виникли в цій сфері протягом військових дій в Україні з 2022-2024 рік.

Матеріалом дослідження стали посібники,статті англомовних видань, соціальні опитування, інтернет-сайти офіційних військових установ Великобританії та США, англомовні словники військових термінів, що містять дати входження нової лексики до англійської мови, газети , журнали та періодичні онлай видання.

Аналіз досліджень та публікацій.Огляд літератури з проблеми військової лексики та фразеології англійської мови охоплює дослідження лінгвістичних, соціокультурних та перекладацьких аспектів цієї тематики. У працях відзначається, що військова лексика формується під впливом специфіки діяльності у воєнній сфері, військових конфліктів та технічного прогресу, що зумовлює появу нових термінів і неологізмів. Дослідники виділяють тематичні групи військової лексики, розглядають способи її творення, зокрема словотворчі моделі. Значна увага приділяється військовій фразеології, яка має структурно-семантичні особливості та виконує важливу функцію у мовній експресії, часто використовуючи мілітарні метафори. Аналіз перекладу військової термінології

висвітлює складнощі передачі значень та способів адаптації термінів у різних мовних контекстах. Особливий інтерес становить вивчення новітніх лексичних інновацій, зокрема, тих, що виникли внаслідок сучасних конфліктів, зокрема російсько-української війни. Література підкреслює важливість військової лексики не лише для фахівців, а й для широкого вжитку в медіадискурсі та суспільстві в цілому. До найвідоміших вчених, які вивчали військову лексику та термінологію англійської мови, можна віднести Л. Нелюбіна, О. Дормідонтова, О. Васильченка, які займаються класифікацією військової лексики та її перекладом. Є. Єліна аналізувала лексичний склад мови військовослужбовців, виділяючи спеціальну військову термінологію. В. В. Погонець працює над лінгвальними і соціолінгвальними аспектами англійської військової лексики та фразеології, зосереджуючись на інноваціях у цій сфері. Також згадуються науковці В. В. Балабін, М. О. Зайцева, П. Мельник та Д. В. Василенко, які вивчали терміносистему військової сфери. Ю. О. Лукіянчук проводив дослідження способів класифікації військових термінів. Ці дослідники суттєво внесли вклад у розкриття структури та функцій військової лексики англійської мови

Виклад основного матеріалу. Лексичні і фразеологічні джерела сучасної військової сфери є важливим складником інновацій сучасної англійської мови, оскільки нові конфлікти, війни та боротьба з тероризмом у наш час перебуває в центрі уваги всього світу. Наразі військова лексика особливо помітна в багатьох сферах життя людей різних країнах світу, а тому її дослідження є надзвичайно актуальним.

Зростання та зміна кількості слів у словнику показують ті зміни, які відбуваються в нашому суспільстві. Цей процес проходить в різний час, у різних місцях земної кулі і зумовлює виникнення військової термінології.

Військовий термін – це слово або словосполучення, яке використовується для пояснення і позначення певного поняття , яке належить до того чи іншого розділу військової науки або до військової техніки

Розглянемо англійську військову термінологію і розділимо її на чотири основні групи:

1. військова термінологія, що використовується на позначення поняття, які пов'язані безпосередньо з військовою справою, збройними силами, способами ведення збройної боротьби і т. д.;
2. військово -технічну термінологію, яка включає науково-технічні терміни повЄязані з видами зброї ,техніки захисних споруд;
3. професіональна військова лексика (представлена професіоналізмами);
4. емоційно-забарвлену військову лексику (сленг або жаргонізм), представлену словами та сполученнями, які часто вживаються в основному в розмовній мові військовослужбовців. [9]



5. Спеціальна військова лексика – це слова та словосполучення, що відповідають поняттям та реаліям військової справи й утворюють відповідну групу у мовному середовищі. Вцілому військову термінологію англійської мови можна розділити на такі групи:

1) *термінологічна* (представлено термінами);

2) *професійна* (представлено професіоналізмами);

3) *специфічна лексика певних соціальних груп* (представлено жаргонізмами).[1]

Сучасної англійська військова та військово-технічна термінологія, не постійна і часто змінюється та зростає. Військова лексика постійно поповнюється і змінюється через припинення вживання ряду слів,або навпаки появою нових понять, зміни значень, постійного поповнення новими термінами, наприклад, у зв'язку з реорганізацією видів збройних сил, появою та розробкою нових видів військового озброєння та військової техніки, нової стратегії ведення бойових дій тощо.

Військові терміни англійської мови утворюються за допомогою:

- вираження граматичних значень за допомогою афіксів ;
- складання основ слів;
- конверсії;
- внаслідок скорочення утворюється слово,яке набуває граматичних ознак іменника - абревіатура.
- переносу значень з одного поняття на інший;
- зміни значення слова;
- розширення значення слова;
- звуження значення;
- запозичення з інших сфер життя суспільства і різних мов

У мові поряд з однозначними термінами військової лексики є і багатозначні терміни, наприклад security – охорона, забезпечення, бойове забезпечення, безпека, контррозвідка.

Крім термінів англійська військова лексика включає в себе й емоційно забарвлені слова і вирази,жаргонізми. Вони виникають через різноманітні причини і мають спільні властивості. Розрізняються слова і словосполучення, загальновідомі і маловідомі терміни. При цьому значна частина цієї лексики за певних умов може перейти в широке вживання і стати загальновідомою.[6]

Щодо емоційно забарвленого сегменту англійської військової лексики , варто зазначити, що він складається зі слів і словосполучень,які використовуються для вираження певних військових понять. Наприклад, для такого поняття, як просуватися, є такі синоніми: to dash; to drive; to forge ahead; to pour; to push; to race; to roll; to spear-head; to steamroll; to surge; та інші.[10]



Емоційно-забарвлена мілітарна лексика або так званий сленг – це слова та словосполучення, що вживаються в розмовній мові військовослужбовців і є стилістичними синонімами відповідних військових термінів . Наприклад:

- leatherneck - морський піхотинець;
- brass hat - генерал;
- GI - солдат;
- flat top - авіаносець,
- loot - лейтенант;
- slick - неозброєний гвинтокрил.

Фрази, що позначають поняття «наносити удари» і просуватися з боями в англійські мові виражені такими лексемами як to crush (forward); to fight one's way forward; to hammer (southward); to knife (ahead); to pound (forward); to slash (slice); to strike (west).

Прикладами образних елементів цієї частини емоційно забарвленої лексики є:

- shoot-and-scootmissile - ракета на рухливій пусковій установці;
- up-hillstruggle - наполегливий (важкий) бій;
- pinpricks - удари на короткий час;
- see-saw, ding-dong, tug of war –бої із змінним успіхом;
- Doom'sDay weapon –термоядерна зброя;
- cloak and dagger service – секретна служба;
- silent service –підводний флот.

Більшість емоційно забарвленої лексики має літературне походження. Але трапляються і слова, що виникли в усному мовленні. Більшість слів і словосполучень цього типу військової лексики має позитивне емоційне забарвлення з великою кількістю урочисто піднесених слів. Під час утворення такої лексики використовуються загальновживані слова і вирази суспільного вжитку і загальновідомі військові терміни.

До маловживаної і маловідомої або зовсім невідомої для загалу специфічної частини емоційно забарвленої частини англійської військової лексики відноситься лексика якій характерн і таким риси:

- слова і словосполучення цієї частини військової лексики виникають в основному серед віфйських США і Англії і вживаються, як правило, лише серед військових, хоча деякі слова можуть бути використані ів інших сферах;
- слова виникають і уживаються як в письмовій, так і в усній мові.Але в основному функціонують в усному мовленні і лише інколи з’являються в літературній мові, що сприяє їх закріпленню ;
- включає лексику найрізноманітнішого емоційного забарвлення;
- ці слова і словосполучення є незрозумілими при вживанні їх за межами збройних сил.



Проте на противагу деяким категоріям військової лексики, більшість це лексико-фразеологічні одиниці, які незрозумілі або малозрозумілі людям ,що непов'язані зі специфічними умовами військовослужбовців, армії і т.д. Ця частина містить лексику літературного походження і характеру, розмовну лексику і військовий сленг. Ці слова тісно пов’язані з широковживаною військово-експресивною лексикою.Військовий сленг є особливою частиною емоційно забарвленої частини англійської військової лексики. [5]

Військовий сленг за частотою і сферами вживання можна розділити на дві частини. Перша частина є молочисельною і вживається досить широко входить як складовий елемент в просторічну лексику загальнонародної англійської мови (позначає військові поняття). Наприклад:

- leatherneck - морський піхотинець;
- brass hat - генерал;
- GI - солдат;
- flat top - авіаносець.

Інша частина більш численна , проте має нешироку сферу вживання, обмежену переважно збройними силами США і Англії. Цей військовий сленг складається в основному із специфічної військової лексики.

Наприклад:

- loot - лейтенант;
- in the bucket – в трубці;
- slick - неозброєний гвинтокрил.

Окрім того цей військовий сленг відрізняється від загальнонародної лексики наступними характерними рисами:

- використанням вузьковживаної військової термінології в переносному розумінні і при словотворенні різного роду понять в прямому значенні;
- інтенсивним використанням скорочень;
- інтенсивним запозиченням з злочинного жаргону;
- відносно більш інтенсивним запозиченням з іноземних мов;
- різко специфічним емоційним забарвленням.

Окрім такої лексики, у складі військового сленгу варто виокремити жаргонізми Деякі слова і словосполучення певної частини англійської військової лексики мають відповідності в українській лексиці наприклад, civ-vie street - цивільна служба; ack-ack - зенітка. Проте їх дуже мало. Жаргонізми це слова і словосполучення, які вживаються нечасто через норми спілкування, які прийнятні в суспільстві. Тому жаргонізми ще називають соціальними діалектизмами. Жаргонізми — це переважно емоційно-забарвлені назви понять ,явищ і предметів, які мають відповідники в літературній мові та роблять спілкування невимушеним, інколи іронічним, фамільярним [Вікіпедія]. Одним з поширених методів утворення нових жаргонних слів є поєднання частин слів - телескопія. У

художніх творах жаргонізми використовують в основному для того щоб створити певне емоційне забарвлення, а також з метою мовленнєвої характеристики осіб, про яких говориться

Неологізми зазвичай з'являються завдяки скороченню, побудовані на основі існуючого лексико-граматичного матеріалу і у відповідності до закономірностей словотворення англійської мови. Відбувається лише структурна трансформація слів. У дослідженні виокремлюються такі типи військових скорочень, як: ініціальні абревіатури;звукові (акроніми); звуко-літерні ; літерно-звукові ; складові скорочення.

Під час формування нових лексем військової сфери найбільш словотворчими є такі структурні елементи: 14 префіксів: aero, anti-, counter-, cyber-, de-, e-, Euro-, info-, mega-, non-, over-, pre-, re-, super-; 8 суфіксів: -able, -ee, –er, -ette, -ize, -ist, -y¹, -y²; 3 "афіксоїда" : heli-, para-, -happy. [13].

Деякі військові слова та терміни утворюються за допомогою афіксів anti, non-, super-, de-, re-, pre-, over-, aero-, counter-, -er, -able, -ize. З 1940-х по 80-ті роки виникають нові слова з афіксоїдами para-, heli- (parabomb, heliborne), суфіксами –y¹, -y² (blitzy, blitzeé (sl)) та словотворчим елементом –happy (bomb-happy). Утворення нових слів із суфіксами –ist, -ette (nuclearist, sailorette), елементом -o (ammo) має нерегулярний характер. З 1950-х років творення нових військових лексем відбувається за допомогою префікса mega- (megadeath). В кінці XX на початку XXI століття у військовій термінології починають функціонувати "нові" префікси, Euro-, cyber-, info-, e- (Euromissile, cyberwar, infowar, e-bomb).

У 50 – х роках XX століття афіксація виявляється одним з найпродуктивніших способів словотворення в межах військової сфери (9%) та військової субстандартної лексики (4%). Наприкінці XX століття кількість слів утворених за допомогою афіксів стає значно меншою та складає 5% у термінології і 2% у субстандартній лексиці. Загалом, 7% військових термінів (від 1290 лексем) і 3% військових сленгізмів (від 1616 лексем) утворюються афіксальним способом.

Висновок. Таким чином, проведене дослідження дозволило встановити, що англійська військова лексика та фразеологія є динамічною системою, розвиток якої зумовлюється як внутрішньомовними, так і соціокультурними чинниками. Значну частину складають лексико-фразеологічні одиниці, зрозумілі лише у специфічному військовому середовищі, серед яких важливу роль відіграє військовий сленг. Він характеризується емоційною забарвленістю, активним використанням скорочень, запозичень та словотворчих моделей, що надає військовій мові виразності та невимушеності. Особливе місце посідають жаргонізми, які функціонують як соціальні діалектизми й надають мовленню додаткового експресивного ефекту. Аналіз показав, що утворення нових військових термінів і сленгізмів відбувається переважно шляхом словоскладання



та афіксації, а також завдяки телескопії та запозиченням. Найпродуктивнішими словотворчими елементами виступають низка префіксів (anti-, non-, super-, cyber-, info- тощо) та суфіксів (-er, -able, -ize, -ist тощо).У результаті можна зробити висновок, що словотворчі процеси у військовій лексиці англійської мови тісно пов'язані з історичними подіями, технічним прогресом та розвитком військової справи. Протягом XX–XXI ст. головними способами творення нових лексем залишаються словоскладання та афіксація, які забезпечують понад половину інновацій у військовій термінології та субстандартній лексиці. Це свідчить про системний характер розвитку англійської військової лексики та її здатність адаптуватися до нових умов і реалій сучасності. Отже, протягом останього століття головним способом словотвору у сфері військової лексики залишається словоскладання та афіксації. Вцілому, 57% загальної кількості інновацій військової термінології та 54% – військової субстандартної лексики утворюються шляхом словоскладання і афіксації відповідно.

Література:

1.Андрусяк І. В. Англійські неологізми кінця XX століття як складова мовної картини світу : автореф. дис. … канд. філол. Наук : 10.02.04. Київськинац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2003. 20 с.

2. Балабін В.В. Основи військового перекладу (англ. мова) : підручник. Київ : Логос, 2008. 587 с.

3.Бойко О. Абетка повномасштабної війни: які слова ввійшли в ужиток і чому. 2022. URL: https://chytomo.com/abetka-povnomasshtabnoi-vijny-iaki-slova-vvijshly-v-uzhytok-i-chomu/

4.Удовіченко Л.Г. Українська військова лексика: діахронія мовознавчих студій лінгвістичні дослідження. Збірник наукових праць ХНПУ ім. Г.С. Сковороди. 2020. Вип. 52. С. 81–90.

5.Dictionary of Military Terms [Bowyer R].- Bloomsbury, 2004.-262p.

6.BBC News. URL: https://www.bbc.com/news

7.CNN: Breaking News, Latest News and Videos. URL: https://edition.cnn.com

8.Mansur Mirovalev 'Orcs' and 'Rashists': Ukraine's new language of war. 2022. URL: https://www. aljazeera.com/news/2022/5/3/orcs-and-rashists-ukraines-new-language-of-war

9. Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms.- Joint Publication 1-02, 12 April 2001,(As Amended Through 5 September 2003).- 580 p.

10. New words[Hargraves O.].– Oxford University Press, 2004. –320 p.

19. Oxfod Dictionary of Euphemisms [Holder R.W.].– Oxford University Press, 2003. –501 p.

11.Fifty Years Among the New Words. A Dictionary of Neologisms 1941-1991 [Algeo J.].– Cambridge University Press, 1993. –257 p.

12.Urban Dictionary. URL: https://www.urbandictionary.com/define.php?term

13.Mansur Mirovalev. 'Orcs' and 'Rashists': Ukraine's new language of war. URL:

https://www.aljazeera.com/news/2022/5/3/orcs-and-rashists-ukraines-new-language-of-war (in English).

14.Orky (Seredzemia). Material z Vikipedii — vilnoi entsyklopedii. Mode of access: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%BA%D0%B8_(%D0%A1%D0% B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B7%D0%B5%D0%BC%27%D1%8F) (in Ukrainian).

15.Sheftalovich Zoya. The Rashists from Mordor vs. the Tractor Troops: Ukraine's new language of war. An English-language guide to Ukrainian slang. URL: https://www.politico.eu/article/rashists-mordor-tractor-troops-ukraines-new-language-of-war/ (in English).



References:

1. Andrusyak, I.V. (2003). *Anhliiski neolohizmy kintsia KhKh stolittia yak skladova movnoi kartyny svitu* [English Neologisms of the Late 20th Century as a Component of the Linguistic Picture of the World]. (Extended abstract of Candidate's thesis). Taras Shevchenko National University of Kyiv, 20 p. [in Ukrainian].
2. Balabin, V.V. (2008). *Osnovy viiskovoho perekladu (angl. mova)* [Basics of Military Translation (English language)]. Kyiv: Logos, 587 p. [in Ukrainian].
3. Boiko, O. (2022). *Abetka povnomasshtabnoi viiny: yaki slova vviishly v uzhytok i chomu* [Alphabet of the Full-Scale War: What Words Came into Use and Why]. chytomo.com. Retrieved from https://chytomo.com/abetka-povnomasshtabnoi-vijny-iaki-slova-vvijshly-v-uzhytok-i-chomu/ [in Ukrainian].
4. Udovichenko, L.H. (2020). *Ukrainska viiskova leksyka: diakhroniia movoznavchykh studii linhvistychni doslidzhennia* [Ukrainian Military Vocabulary: Diachrony of Linguistic Studies]. *Zbirnyk naukovykh prats KhNPU im. H.S. Skovorody*, 52, 81–90 [in Ukrainian].
5. Bowyer, R. (2004). *Dictionary of Military Terms*. Bloomsbury, 262 p. [in English].
6. BBC News. (n.d.). Retrieved from https://www.bbc.com/news [in English].
7. CNN. (n.d.). *Breaking News, Latest News and Videos*. Retrieved from https://edition.cnn.com [in English].
8. Mirovalev, M. (2022). *'Orcs' and 'Rashists': Ukraine's new language of war*. Al Jazeera. Retrieved from https://www.aljazeera.com/news/2022/5/3/orcs-and-rashists-ukraines-new-language-of-war [in English].
9. Department of Defense (2003). *Dictionary of Military and Associated Terms*. Joint Publication 1-02 (12 April 2001, As Amended Through 5 September 2003). 580 p. [in English].
10. Hargraves, O. (2004). *New words*. Oxford University Press, 320 p. [in English].
11. Holder, R.W. (2003). *Oxford Dictionary of Euphemisms*. Oxford University Press, 501 p. [in English].
12. Algeo, J. (1993). *Fifty Years Among the New Words. A Dictionary of Neologisms 1941–1991*. Cambridge University Press, 257 p. [in English].
13. Urban Dictionary. (n.d.). Retrieved from https://www.urbandictionary.com/define.php?term [in English].
14. Orky (Seredzemia). (n.d.). *Material z Vikipedii — vilnoi entsyklopedii* [Wikipedia article]. Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%BA%D0%B8_ (%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B7%D0%B5%D0%BC%27%D1%8F) [in Ukrainian].
15. Sheftalovich, Z. (2022). *The Rashists from Mordor vs. the Tractor Troops: Ukraine's new language of war. An English-language guide to Ukrainian slang*. Politico. Retrieved from https://www.politico.eu/article/rashists-mordor-tractor-troops-ukraines-new-language-of-war/ [in English].



УДК 004.032.6:087]-025.12

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-90-102

Заболотна Ірина Іванівна кандидат медичних наук, доцент, Донецький національний медичний університет, м. Кропивницький, https://orcid.org/0000-0002-3284-0392

Гензицька Олена Станіславівна кандидат медичних наук, доцент, Донецький національний медичний університет, м. Кропивницький, https://orcid.org/ orcid.org/0000-0002-4694-8679

Комлев Андрій Анатолійович кандидат медичних наук, доцент, Донецький національний медичний університет, м. Кропивницький, https://orcid.org/ 0000-0002-5355-6331

Заболотний Олександр Сергійович студент, НТУ «Харківський політехнічний інститут», Харків, https://orcid.org/0000-0003-0291-2727

ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МУЛЬТИМЕДІЙНОГО ВИДАННЯ

Анотація. Протягом останніх років спостерігається тенденція поступового домінування інтерактивного мультимедійного середовища в отриманні інформації. І це не випадково. Електронні видання зайняли особливе місце завдяки їх унікальній здатності вплинути на рецепторний апарат людини, і таким чином бути більш ефективними у порівнянні з паперовим варіантом. При цьому сприйняття інформації відбувається за ознакою впізнавання та відноситься до чуттєвої сторони людини, забезпечуючи більш емоційне засвоєння матеріалу. Крім того, мультимедійні видання характеризуються різноманітним контентом та умовами користування, а їх функціонал може значно відрізнятися один від одного. Використання мультимедійних файлів і широкі можливості подачі матеріалу дозволяють детально висвітлити зміст дисципліни, а отже забезпечити її виклад на більш високому професійному рівні. Тому на сьогоднішній день мультимедійні видання стають все більш затребуваними та актуальними для вищої освіти. Але для створення якісного мультимедійного продукту необхідно знати принципи його структурної організації та дотримуватися стандартів, а також чітко визначити читацьку аудиторію. Крім того, розробка елементів конструкції та архітектури мультимедійного видання вимагає додаткових зусиль, щоб усі контенти впливали одночасно на декілька органів чуття читача. Але



необхідно пам’ятати, що пріоритетним завданням мультимедійного матеріалу завжди є забезпечення інформативності видання, а дизайнерські підходи вже мають другорядне значення. Також не слід забувати про принципи науковості і систематичності та враховувати психологічні особливості сприйняття читачем текстової інформації на екрані, для чого її необхідно чітко структурувати. Таким чином, розробка мультимедійного видання для освітніх цілей є складним процесом, оскільки вимагає залучення фахівців різних галузей. Але знання особливостей його структурної організації дозволить створити якісний продукт, який підвищить рівень підготовки здобувачів освіти, позитивно вплине на їх зацікавленість та особистісний розвиток.

Ключові слова: інноваційні технології, інтерактивний компонент, контент, освіта.

Zabolotna Iryna Ivanivna candidate of Medical Sciences, Assistant Professor, Donetsk National Medical University, Kropyvnytskyi, https://orcid.org/0000-0002-3284-0392

Genzytska Olena Stanislavivna candidate of Medical Sciences, Assistant Professor, Donetsk National Medical University**,** Kropyvnytskyi, https://orcid.org/ orcid.org/0000-0002-4694-8679

Komlev Andrii Anatoliyovych candidate of Medical Sciences, Assistant Professor, Donetsk National Medical University**,** Kropyvnytskyi, https://orcid.org/ 0000-0002-5355-6331

Zabolotnyi Oleksandr Serhiyovych student, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv, https:://orcid.org/0000-0003-0291-2727

FEATURES OF THE STRUCTURAL ORGANIZATION OF MULTIMEDIA PUBLICATION

Abstract. In recent years, there has been a tendency for the gradual dominance of the interactive multimedia environment in obtaining information. And this is not by chance. Electronic publications have taken a special place due to their unique ability to influence the human receptor apparatus and thus they are more effective compared to the paper version. At the same time the perception of information occurs on the basis of recognition and refers to the person’s sensory side ensuring a more emotional assimilation of the material. In addition, multimedia publications are characterized by a variety of content and terms of use, and their functionality can differ significantly from each other. The use of multimedia files and wide possibilities for presenting



material allow us to cover the content of the discipline in detail and therefore they ensure its presentation at a higher professional level. Therefore, today multimedia publications are becoming increasingly popular and relevant for higher education. But to create a high-quality multimedia product, it is necessary to know the principles of its structural organization and adhere to standards, as well as clearly define the readership. In addition, the development of design elements and architecture of a multimedia publication requires additional efforts so that all content affects several reader's senses at the same time. But it is necessary to remember that the priority task of multimedia material is always to ensure the information content of the publication while design approaches are already of secondary importance. Also, one should not forget about the principles of scientificity and systematicity and take into account the psychological characteristics of the reader's perception of text information on the screen for which it must be clearly structured. Thus, the development of a multimedia publication for educational purposes is a complex process as it requires the involvement of specialists from various fields. But knowledge of the features of its structural organization will allow creating a high-quality product, that will increase the level of training of holders of the qualification, positively affect their interest and personal development.

Keywords: innovative technologies, interactive component, content, education.

Постановка проблеми. Останнім часом спостерігається криза в індустрії друкованих видань, яка характерна і для України. Це пов'язано з різними факторами, у тому числі і з тим, що вже багато років відбуваються зміни пріоритетів у читанні: людина менше читає друкованих видань, але читає в Інтернеті [1]. Такі властивості друкованого тексту, як лінійність, послідовність, аналітичність, частково і поступово відходять у минуле [2]. На зміну прийшла інтерактивність, що значно розширила можливості звичайної книги.

Поява систем мультимедіа спричинила революцію у багатьох галузях, у тому числі, в освіті [3]. Перехід України до інформаційного суспільства, в умовах якого доступ до Інтернету має практично будь-яка людина, і виклики сьогодення обумовлюють необхідність широкого використання мультимедійних технологій у вищій освіті [4]. Це зумовлено тим, що вони здатні надавати доступ до навчального матеріалу здобувачам освіти через різноманітні електронні пристрої.

Сьогодні пасивне навчання вже не є ефективним і не дає очікуваних результатів, що часто зумовлено недостатньою зацікавленістю здобувачів освіти. Використовуючи постійне вдосконалення і збільшення можливостей інноваційних технологій, з'являється принципово новий засіб навчання за допомогою мультимедіа, завдяки чому суттєво змінився облік сучасної книги [5]. Мультимедіа-технології засновані на комплексному представленні даних будь-якого типу. Вони забезпечують сумісну обробку символів, тексту, таблиць, графіків, зображень, документів, звуку, мови, створюючи мультисередовище. По причині

повного або часткового переходу більшості закладів вищої освіти на онлайн навчання, це питання набуло додаткової актуальності, особливо для тих навчальних дисциплін, теми яких можуть часто змінюватися. Тому швидкість підготовки та оновлення навчальної літератури є надзвичайно важливим фактором. Тобто, освіта та її вдосконалення стає безперервним процесом і в цьому важливу роль відіграють засоби та технології мультимедіа, які швидко реагують на зміни, що відбуваються у різних галузях, оновлюючи як змістову сутність, так і структуру та форму подачі матеріалу. Крім того, проблема покращення сприйняття, осмислення та запам'ятовування інформації вирішується завдяки процесу інтеграції різноманітних типів медіа-впливу (звукові елементи, графіка, відео, анімація). Тому відбувається все активніше впровадження мультимедійних систем і технологій в освітній процес, що значно збільшує обсяги інформації з баз даних. Але додатково необхідно зосередитися на тих елементах, які доцільно включити до структури електронного видання: зображення, аудіо- та відеокомпоненти, інтерактивні вправи та тести, інструкцію користувача, навчальні міні-ігри, анімацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день ще не сформовано єдиних поглядів на принципи побудови, структуру, форму подання інформації у мультимедійному виданні, а також дидактичні вимоги до нього. Але існує думка, що мультимедійне видання може мати вигляд електронного аналога друкованого видання, що є неприпустимо. Зміст електронного мультимедійного навчального продукту є відмінним від паперового носія [6]. Традиційні електронні форми подання навчального матеріалу у вигляді статичних гіпертекстових документів, що містять ілюстративний матеріал, уже втрачають свою ефективність. Варто враховувати, що представники «покоління відеоігор» зорієнтовані на засвоєнні інтерактивного, сконцентрованого мультимедійного освітнього середовища, яке сприяє реалізації активних методів навчання. На жаль, у виданнях для закладів вищої освіти часто, попри їхнє визначення як електронних, ігнорується необхідність інтерактивного компонента. На нашу думку, це є значним недоліком, адже без залучення додаткових можливостей, які забезпечує інтеграція електронного навчального продукту з технологічними інформаційними ресурсами, таке видання втрачає практичну цінність і зводиться до електронного аналога традиційної друкованої книги, що відтворюється за допомогою комп'ютерної техніки.

Сучасні науковці провели аналіз структурної організації та переваг використання мультимедійних видань і довели підвищення ефективності підготовки майбутніх фахівців за умови використання інноваційних технологій [4, 6]. Це можливо лише завдяки ретельному проєктуванню видання та його відповідності завданням, для яких воно призначено, та умовам середовища, де система буде застосовуватися [1]. Крім того, надзвичайно важливим є вміння стимулювати і



підтримувати інтерес читачів до матеріалу, що містить мультимедіа. Але для цього необхідно визначити доцільність застосовування того чи іншого контенту для оформлення інформації. Тому для створення якісного мультимедійного продукту важливо знати принципи його структурної організації.

Мета статті – дослідження аналітичним методом принципів структурної організації мультимедійного видання.

Виклад основного матеріалу. Розробка мультимедійного видання є складним процесом, що включає визначення усіх його складових та їх подальшу реалізацію в конкретному програмному середовищі з наступним тестуванням коректності функціонування. Для створення якісного мультимедійного продукту необхідно у повному обсязі враховувати основні положення стандартів і дотримуватись їх принципів. Стандарт ISO 14915 відноситься до спеціальних для мультимедіа та уявляє розширений варіант стандарту ISO 9241-10 [5].

Мультимедійним навчальним виданням є електронний навчальний ресурс, розроблений на основі високих наукових і методичних стандартів, який містить упорядкований матеріал із конкретної науково-практичної галузі знань, сприяє активному й творчому опануванню комбінації графічних, текстових, цифрових, мовних, аудіо-, відео-, фото- та інших типів інформації, навичок і вмінь здобувачами освіти у цій сфері, а також гарантує послідовність і повноту дидактичного циклу освітнього процесу [7]. Основною вимогою до усіх видів мультимедійних засобів є виконання ними чітко визначеної педагогічної ролі. Тобто, як архітектурне наповнення, так і змістовний контент, є результатом авторської праці педагогів. Під час підготовки навчального матеріалу для електронного видання процес трансформації знань відбувається опосередковано через текст за моделлю «знання автора» – текст – «знання читача», однак на кожному з етапів можуть бути необоротні втрати. Зокрема, вже на початковому етапі, що відбувається без участі читача, текст, створений автором, відображає не самі знання автора, а лише певну інформацію про них.

Розробка структури мультимедійного видання включає аналіз і підготовку наукового матеріалу за тематикою; написання тексту; підготовку ілюстративного матеріалу та медіа-елементів; створення навігаційних елементів і функцій у межах видання. Перелічені структурні елементи мають створити ситуацію діалогу між користувачем та комп’ютером і дозволити йому варіювати різні підходи до вибору змінних даних, які впливають на кінцевий результат [8]. Особливість роботи з мультимедійними компонентами електронного продукту полягає в тому, що редактор має розробити або відкоригувати технічні завдання для інших фахівців (фотографа, ілюстратора, тощо). Важливо, щоб усі навчальні мультимедійні засоби, до яких належать ілюстрації, відеоматеріали, аудіозаписи, інфографіка та інші елементи віртуальної реальності, були стилістично узгоджені між собою та загальним художнім оформленням електронного видання. Водно-



час пріоритетним завданням мультимедійного матеріалу є забезпечення інформативності видання, а естетичні якості, які сприяють підвищенню зацікавленості та стимулюють нові форми розумової та творчої діяльності читача, вже мають другорядне значення.

Контент являє собою зміст (наповнення) мультимедійного видання, що може включати окрім тексту інші елементи (аудіо, відео, графіку, анімацію), які об'єднані спільною тематикою. Його особливості визначаються, у першу чергу, призначенням та цільовою аудиторією видання. Розрізняють п'ять основних видів контенту: текст, аудіо, відео, графіку та анімацію. Основний текст видання особливо інформаційно насичений. За його допомогою передається вся основна інформація з подробицями та поясненнями, він дозволяє усвідомити усі шари змісту тексту та оцінити суть інформації, тому повинен мати зручність читання. Під час роботи над електронним виданням автор має значні переваги перед паперовим виданням. Це стосується відсутності обмежень в обсязі текстового матеріалу. Тобто, можна представити усю інформацію, яка, на думку автора, необхідна для всебічного та гармонійного висвітлення змісту мультимедійного продукту. До нього читач переходить лише тоді, коли він прочитає заголовки та акцентує текст, тобто читач буде достатньо мотивований для читання. Читаючи, людина має структурувати, розуміти та засвоювати отриману інформацію, тому великий обсяг тексту завжди розбивається на частини, яким даються смислові заголовки, вставляються ілюстрації. Зміст повинен бути чітко розподілений за розділами, впорядкований і логічно структурований. Це полегшує читачеві вибір потрібного матеріалу за інтересом та швидкий перехід до відповідної сторінки. Візуальне оформлення має бути стриманим. Водночас зміст екрана не повинен бути монотонним; важливі елементи слід виділяти за допомогою кольорів або накреслення.

Оформлення тексту електронного видання має свої особливості порівняно з друкованою версією та мусить враховувати специфіку сприйняття інформації з екрана, зокрема вибір шрифту, міжрядковий інтервал і структурування сторінки. Для читача дизайн шрифту залишається непомітним, якщо оформлення тексту не заважає йому зосередитися на змісті та сприяє комфортному читанню [9]. Типографіка вебресурсів має забезпечувати подолання труднощів сприйняття однорідного тексту з екрана шляхом його розподілу на окремі смислові блоки. Бажано, щоб кожен блок не перевищував за площею розмір одного екрана. За спостереженнями експертів, загальний обсяг текстового матеріалу не повинен займати більше чотирьох екранних вікон. Тому для зручності текст можна розподілити між різними сторінками з можливістю переходу за допомогою посилань. Додатково важливу роль у представленні та запам'ятовуванні матеріалу відіграє кількість і розташування освітленого простору на екрані. Однак використанню ефектів миготіння елементів сторінки слід уникати, оскільки вони ускладнюють сприйняття інформації.



Психологічні властивості зосередження на представленій інформації визначають, що переважна кількість користувачів більш ефективно засвоюють щільні тексти, що компактно розміщені на екрані, сприймаючи їх як єдине ціле. Тому доцільно структурувати інформацію для електронних видань, подаючи її у формі коротких речень і лаконічних розділів, що сприятиме швидкому опрацюванню даних на екрані та виділенню ключових. Також об'єкти слід розміщувати на невеликій відстані один від одного, щоб сприяти їхньому сприйняттю як єдиного цілісного образу. Зручно групувати поруч об'єкти зі схожими функціями. Швидкість читання також залежить від ширини рядка, яка може варіюватися у відповідності від дизайнерських та ергономічних особливостей. Так, встановлення великої ширини рядка є недоцільним і незручним, особливо якщо текст містить багато абзаців [9]. Довідково-пошуковий апарат (зміст, колонтитули, колонцифри, покажчики) мають бути оформлені таким чином, щоб читач у будь-який момент міг отримати довідкову інформацію щодо видання (на якій сторінці знаходиться потрібний матеріал, де зараз він знаходиться, тощо).

Одночасне використання кількох типів контенту становить основу мультимедійності видання, його «багатомедійного» характеру. Кожен різновид медіа-елементів (текст, графіка, анімація, відеоряд) вирізняється унікальними показниками подання, які формують їхні динамічні риси, просторово-часові особливості та техніки візуалізації. Але без вираженої структуризації тексту інформацію, наведену у виданні, буде важко проаналізувати та правильно сприйняти. Тому для побудови інтегрованого технологічного комплексу важливо мати детальне розуміння структури інформації, що підлягає відтворенню. Це надасть змогу визначити потенціал для реалізації подання та обрати доцільну архітектурну модель [5].

Ефективність електронного продукту, в першу чергу, визначається за критерієм його відповідності меті навчання. Данна вимога відноситься і до нетекстових форм надання інформації. Слід приділити додаткову увагу особливостям сприйняття інформації людиною, які здебільшого базуються на фізіологічних характеристиках органів чуття, властивостях людського сприйняття, мотиваційних чинниках, а також комунікативних особливостях та когнітивній діяльності. Відтак, при виборі інформаційних технологій для створення мультимедійних видань обов'язковим стає використовувати усі можливості сучасного моделювання концентрованого мультимедійного контенту, включаючи його компонентний склад, структуру подання, інтерактивні елементи та синхронізацію [5]. Якщо матеріал подається тільки в аудіоформаті, тоді людина може запам'ятати приблизно чверть наданої інформації. У разі візуальної подачі інформації – близько третини. Але якщо поєднується зоровий та слуховий впливи, то рівень запам'ятовування зростає до половини, а за умови активної участі людини в освітньому процесі засвоюваність матеріалу може сягати двох



третин [3]. Таким чином, для підвищення ефективності освітнього процесу необхідним є вплив на якомога більшу кількість людських аналізаторів. Відомо, що комбінований вплив на різні види аналізаторів має збільшену силу та емоційність [7].

Мультимедійні елементи допомагають привабити користувача для читання великого об'єму інформації. Прийняття рішення про включення певних мультимедійних компонентів, що являють собою структурні елементи для проєкту видання, повинно базуватися на їх детальному аналізі та дослідженні стосовно найважливіших функцій, які повинно виконувати видання, та ступеня їх реалізації за допомогою цих структурних елементів. Отже, вміле поєднання інструментів інтеракції, технологій гіпертексту та мультимедійних елементів розширює можливості сприйняття інформації й орієнтується на максимальне задоволення інформаційних запитів аудиторії [1]. Так, кожне зображення або відеоматеріал повинні виконувати свій чіткий функціонал. Наприклад, ілюстрації у традиційному вигляді дуже рідко бувають самодостатніми носіями інформації. Частіше вони використовуються для унаочнення текстової інформації [2].

Інтерактивність призначена скоротити невидиму значну прірву між людиною і комп'ютером. Найвищу значимість та ефективність у контексті використання сучасних аудіовізуальних засобів навчання мають сполучені зорово-слухові форми сприйняття, за якими йдуть зорові, а згодом – слухові [7]. Відтак, навчання з застосуванням аудіовізуальних засобів комбінованої обробки інформації є найбільш сприятливою формою; навчальний матеріал, підготовлений дидактичними експертами, адаптується до індивідуальних здібностей здобувача освіти. З урахуванням цієї специфіки та завдяки раціональному впливу на усі види сприйняття, можливо розробити якісне та ефективне навчальне мультимедійне видання на основі прийняття обґрунтованих рішень. Залучення при цьому усіх органів почуттів людини призводить до збільшення кількості засвоєння матеріалу при порівнянні з традиційними методами. Увага під час роботи з інтерактивною мультимедійною програмою, як правило, зростає вдвічі. При цьому економія часу, необхідного для опанування певного матеріалу, у середньому сягає 30%, а отримані знання зберігаються в пам'яті значно триваліше.

Зосередимося на конкретних особливостях створення мультимедійних видань. Використовуючи *гіперпосилання* (hyper-links) – програмного методу, що пов'язує усі види контентів (текст, зображення, звуки, тощо), можна представити матеріал таким чином, щоб здобувач освіти мав змогу його переглядати за асоціативним способом. Гіперпосилання також допомагають читачеві орієнтуватися в інформаційних потоках: перехід на першоджерело, рух по тексту, перехід до питань для самоперевірки та інші елементи. Завдяки інтерактивній складовій читач має можливість приймати активну участь під час подій, пов'язаних з анімацією та іншими інтерактивними компонентами (цифровими,



звуковими або відеоконтентами), а також при необхідності переміщуватися за гіперпосиланням. Гіпертекстові та гіпермедійні засоби відповідають таким вимогам до підручників, як структурованість, зручність експлуатації та публікації: видання можна розмістити на будь-якому сервері та за потреби легко оновлювати. Таким чином, гіперсередовище розширює спектр інформаційного впливу на користувача та активно залучає його до освітнього процесу. Крім того, зазвичай забезпечується універсальність формату, компактність обсягу та сумісність із різними операційними системами.

Для підвищення зручності і полегшення роботи з контентом рекомендуємо додати окремий розділ навігації, до якого включено кнопку, що відкриває «Зміст». Така функція призначена для швидкого та зручного переміщення між розділами та підрозділами. Дизайн такої кнопки можна розробити таким чином, що вона буде помітною та одночасно зможе гармонійно вписатися у загальний стиль видання, забезпечуючи інтуїтивне використання. Таке рішення сприяє підвищенню комфорту та ефективності роботи з мультимедійним виданням, дозволяючи користувачам швидко орієнтуватися в його структурі.

Дизайн (графічне оформлення) мультимедійного продукту повинен бути орієнтованим на користувача. До графічного наповнення входить макет видання, який має такі елементи: дизайн передньої обкладинки і заднього форзацу, зміст, ілюстрації, сторінку з інформацією про автора. Визначальними характеристиками візуального контенту є колір, ритм, симетрія, гармонія. На відміну від звукового ряду, візуальний ряд вирізняється більш широким спектром елементів. До нього належать статичні реалістичні зображення (фотографії), текстові матеріали, динамічні (відео) або статичні (графіка) зображення. До візуального ряду також відносять динамічні зображення синтезовані зображення – анімацію [5]. Додавання та налаштування анімації перегортання сторінок також сприяє покращенню інтерактивності та зручності. Обрання режиму «Page Flip» із горизонтальним напрямком у меню «Налаштування Перегортання Сторінок» імітує реальне перегортання, що дозволяє отримати новий досвід у користувачів, збільшити привабливість видання та підвищити його інтерактивність.

Засоби створення електронних видань передбачають, що матеріал, розподілений на розділи, сторінки, містить відповідні ілюстрації. Вимоги до ілюстративного матеріалу в електронному навчальному виданні подібні до тих, що пред’являються до друкованих книг навчально-методичного спрямування, оскільки їхні функції залишаються незмінними: доповнювальна, пояснювальна, виховна та естетична. Для естетичного збагачення видання доцільно застосовувати різні типи ілюстрацій (тематичні, абстрактні та образні). Водночас слід зважати на специфіку навчальної дисципліни та особливості аудиторії. Може виникнути бажання розмістити якомога більше ілюстрацій, але це не завжди виправдано й доцільно, адже може ускладнювати сприйняття інформації. Тому не рекомендується кількісно перебільшувати ілюстративний матеріал.



Окрім того, перед початком відбору ілюстративного матеріалу необхідно розробити загальну концепцію художнього дизайну всього видання. Водночас необхідно враховувати їхню специфіку, обумовлену сприйняттям із монітора. Існують два ключові підходи до створення ілюстративного супроводу: ілюстрації мають логічно узгоджуватися з текстом видання та відповідати загальній концепції його дизайну. Уся ілюстративна частина поділяється на фотографії та малюнки. У малюнках виразно простежується авторська індивідуальність, тому важливо забезпечити єдність стилю в оформленні видання. Слід пам'ятати, що візуальні і текстові елементи мають складати гармонічно та стилістично цілісну композицію, доповнюючи один одного: іноді виразнішим є текстовий елемент, а часом домінує зображення. Під час їхнього відбору слід орієнтуватися на такі критерії: зміст навчальної дисципліни, особливості користувача та призначення ілюстрацій. Тобто, автор має визначити, які частини мультимедійного видання потребують ілюстративного доповнення. Необхідно дотримуватися графічного мінімалізму, тобто, уникати надмірного перевантаження видання графічними елементами, які не мають значущого смислового значення та уповільнюють завантаження сторінок. При цьому важливо враховувати, що ілюстрації слугують доповненням до тексту та надають додаткову інформацію.

Одним із ефективних мультимедійних інструментів сучасного електронного навчального видання є також звуковий супровід, який може бути реалізований у вигляді звукових фрагментів або повноцінних аудіозанять. Аудіокомпоненти мультимедійного видання можуть виконувати самостійну функцію, зокрема сприяти активізації уваги. Що стосується відеокомпонентів, то вони, навпаки, є більш інформативно насиченими, тому відсутня потреба в їх супроводі текстами. В електронному продукті можна використовувати методи додавання анімаційних акцентів до об'єктів, що потребують особливої уваги, а також звукового супроводу з поясненням процесу [6].

При виборі музичного супроводу для мультимедійного видання віддається перевага класичній або ambient музиці, яка не відволікає від процесу сприйняття інформації. Відомо, що музика впливає на емоційний стан людини, коли звучить не голосно – у вигляді фону – і створює атмосферу спокою. Звукові вставки, що відтворюють звуки природи чи голоси тварин, можуть супроводжуватися відповідними ілюстраціями [2]. Таким чином, музичний супровід може застосовуватися для формування відповідного емоційного стану та підготовки здобувачів освіти до більш осмисленого сприйняття інформації, що сприяє кращому засвоєнню навчального матеріалу та підвищенню продуктивності. Таким чином, мультимедійні компоненти розширюють потенціал мислення та стимулюють інтелектуальну активність читача. Вони не повинні повторювати текст видання, а мають його деталізувати, візуалізувати та доповнювати. Це призведе до заміни традиційного та раціонального мислення, яке зумовлює



стандартну поведінку, на креативність, нестандартність і різноманітність. У даному контексті саме професійна майстерність дизайнера забезпечує гармонійне поєднання графічного та текстового матеріалу в ергономічно зручне для користувача зображення на екрані [10].

Індивідуальна діалогова взаємодія, що базується на використанні відеовставок, графічних елементів, текстових і музично-мовних компонентів, характеризується такою інтенсивністю, що суттєво спрощує процес навчання; гіперсередовище розширює можливості інформаційного впливу на користувача та активно залучає здобувача освіти до навчального процесу [3]. Поєднання кількох типів відображення інформації робить твір більш живим і динамічним.

Але розробникам та авторам мультимедійного видання також потрібно розуміти, що мультимедійні засоби не гарантують його ефективність, хоча однозначно підвищують рівень засвоєння інформації. Слід також зауважити, що збереження високого рівня мотивації навчання і працездатності здобувача освіти за допомогою мультимедіа можуть не реалізуватися у випадку, коли інформативність інтерактивних елементів є низькою.

Висновки. Таким чином, розуміння особливостей структурної організації та дидактичних функцій мультимедійного видання дозволяє розробити якісний продукт, який підвищить рівень підготовки здобувача освіти, його зацікавленість та позитивно вплине на його особистісний розвиток.

Література:

1. Городенко Л.М., Цимбаленко Є.С. Мультимедійність як технологія жанрової дифузії в контексті трансформації медіагалузі // Наукові записки Інституту журналістики. Т. 1(82) 2023, С. 11-32. DOI: https://doi.org/10.17721/ 2522-1272.2023.82.1.

2. Фіголь Н., Файчук Т., Фіголь Б. Мультимедійні та інтерактивні елементи електронних навчальних видань // Інтегровані комунікації. № 1(17) 2024, С. 178-186. DOI: https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.1722.

3. Жалдак М.І., Шут М.І., Жук Ю.О., Дементієвська Н.П., Пінчук О.П., Соколюк О.М., Соколов П.К. Мультимедійні системи як засоби інтерактивного навчання : навч. посіб. Педагогічна думка, 2012. 112 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/618/4/Multymed_syst_posibn.pdf.

4. Томашевська І.П. Сучасні мультимедійні технології в освітньому процесі вищої школи // Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Вип. 207 2022, С. 323-327. DOI: 10.36550/2415-7988-2022-1-207-323-327.

5. Пушкар О.І., Климнюк В.Є., Браткевич В.В. Мультимедійні видання : навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2012. 144 с. URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5872.

6. Гайдаєнко І. Електронний підручник як новий спосіб подання інформації у навчальному процесі // Наукові записки : Серія «Історія». Вип. 2, ч. 3 2016, С. 162-166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NZTNPU_ist_2016_ 2%283%29__33.

7. Рогоза В.В., Кохан О.В. Використання електронних мультимедійних підручників для реалізації навчально-виховного процесу в профільній школі // Проблеми сучасного підручника. Вип. 14 2014, С. 625-634. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ psp_2014_ 14_72.

8. Анохін В.М., Афанасьєв М.В., Плоха О.Б. Принципи створення електронних підручників для вищих навчальних закладів на прикладі електронного підручника «Економіка підприємства» // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Інформатизація вищого навчального закладу. № 775 2013, С. 68-72. URL: http://ena.lp.edu.ua https://science. lpnu. ua/sites/default/files/journal-paper/2019/mar/15849/14-68-72.pdf.

9. Бережна О.Б., Андрющенко Т.Ю. Типографіка : навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 125 с. URL: https://dspace.cusu.edu.ua/handle/123456789/5776.

10. Пироженко Ю. Використання мультимедійних технологій в освіті // Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління. Вип. 5, 2018. URL: http://umo.edu.ua/images/ content/institutes/imp/vydannya/ vis-nyk_umo/ekonomika/V_5/%D0%9F%D0%B8%D1%80%D0% BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf.

References:

1. Horodenko, L., Tsymbalenko, Y. (2023). Mul′tymediynist′ yak tekhnolohiya zhanrovoyi dyfuziyi v konteksti transformatsiyi mediahaluzi [Multimedianess as a Technology of Genre Diffusion Within Transformation of Media Industry]. *Naukovi zapysky Instytutu zhurnalistyky – Scientific Notes of the Institute of Journalism*, 1(82), 11-32. [in Ukrainian] DOI: https://doi.org/ 10.17721/ 2522-1272.2023.82.1.

2. Figol, N., Faichuk, T., Figol, B. (2024). Multimedia and interactive elements of electronic educational publications. Integrated communications [Multimedia and interactive elements of electronic educational publications for higher schools. Integrated communications]. *Intehrovani komunikatsiyi – Integrated communications*, 1(17), 178-186. [in Ukrainian] DOI: https://doi.org/ 10.28925/2524-2644.2024.1722.

3. Zhaldak, M.I., Shut, M.I., Zhuk, Yu.O., Dementievska, N.P., Pinchuk, O.P., Sokolyuk, O.M., Sokolov, P.K. (2012). Mul′tymediyni systemy yak zasoby interaktyvnoho navchannya [Multimedia systems as means of interactive learning] : navchalnyi posibnyk. Pedahohichna dumka, 112 p. [in Ukrainian] URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/618/4/Multymed_syst_posibn.pdf.

4. Tomashevs'ka, I.P. (2022). Suchasni mul′tymediyni tekhnolohiyi v osvitn′omu protsesi vyshchoyi shkoly [Modern multimedia technologies in the educational process of a higher school]. *Naukovi zapysky. Seriya: Pedahohichni nauky – Scientific notes. Series: Pedagogical Sciences*, 207, 323-327. [in Ukrainian] DOI: 10.36550/2415-7988-2022-1-207-323-327.

5. Pushkar, O.I., Klymnyuk, V.E., Bratkevych, V.V. (2012). Mul′tymediyni vydannya [Multimedia publications] : navchalnyi posibnyk. Kharkiv: KHNEU im. S. Kuznetsya,144 p. [in Ukrainian] URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5872.

6. Gaidaienko, I. (2016). Elektronnyy pidruchnyk yak novyy sposib podannya informatsiyi u navchal′nomu protsesi [Electronic textbooks as a new method of presentation in the educational process]. *Naukovi zapysky : Seriya «Istoriya» – Scientific notes. Series: History*, 2(3), 162-166. [in Ukrainian] URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NZTNPU_ist_2016_ 2%283%29__33.

7. Rogoza, V., Kochan, A. (2014). Vykorystannya elektronnykh mul′tymediynykh pidruchnykiv dlya realizatsiyi navchal′no-vykhovnoho protsesu v profil′niy shkoli [The use of electronic multimedia books for the realization of the educational process in the profession-oriented school]. *Problemy suchasnoho pidruchnyka – The Problems of the Modern Textbook*, 14, 625-634. [in Ukrainian] URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ psp_2014_ 14_72.

8. Anokhin, V.M., Afanasyev, N.V., Plokha, O.B. (2013). Pryntsypy stvorennya elektronnykh pidruchnykiv dlya vyshchykh navchal′nykh zakladiv na prykladi elektronnoho pidruchnyka «Ekonomika pidpryyemstva» [Principles of creating electronic textbooks for higher education institutions using the example of the electronic textbook "Enterprise Economics"]. *Visnyk*



Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". Informatyzatsiya vyshchoho navchal'noho zakladu – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Informatization of a higher educational institution, 775, 68-72. URL: http://ena.lp.edu.ua https://science. lpnu. ua/sites/default/files/journal-paper/2019/mar/15849/14-68-72.pdf.

9. Berezhna, O.B., Andryushchenko, T.Yu. (2021). Typohrafika [Typography] : navchalnyi posibnyk. Kharkiv: KHNEU im. S. Kuznetsya, 125 p. [in Ukrainian] URL: https://dspace.cusu.edu.ua/handle/123456789/5776.

10. Pyrozhenko, Yu. (2018). Vykorystannya mul′tymediynykh tekhnolohiy v osviti [The use of multimedia technologies in education]. *Naukovyy visnyk UMO. Seriya. Ekonomika ta upravlinnya – Scientific herald UEM. Series. Economics and management,* 5 [in Ukrainian] URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/ vis-nyk_umo/ekonomika/V_5/%D0%9F%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf.



УДК 37.01:374:378:001.8:001.9(1991-2009)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-103-114

Загородня Алла Анатоліївна доктор педагогічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу історії та філософії освіти, Інститут педагогіки Національної академії педагогічних наук України, Київ, https://orcid.org/0000-0003-2418-1670

Захарін Сергій Володимирович доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу історії та філософії освіти, Інститут педагогіки Національної академії педагогічних наук України, Київ, https://orcid.org/0000-0002-1263-8170

ФЕНОМЕН ТА КУЛЬТУРА ІСТОРИЧНОЇ ПАМ'ЯТІ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ (1991–2009 РР.): ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

Анотація. Стаття присвячена аналізу феномену та культури історичної пам'яті як фундаменту національно-патріотичного виховання у закладах вищої освіти України у період 1991–2009 рр. Проаналізовано феномен історичної пам'яті як чинник формування національної ідентичності. Розглянуто теоретичне обґрунтування та важливі функції історичної пам'яті для зміцнення національної самосвідомості і формування історичної памяті у підготовці майбутніх українських учителів в умовах російської агресії. Досліджено значення і роль історичної пам'яті в системі суспільних цінностей, її вплив на формування державної політики, національних символів. Визначено, що історична пам'ять та історична свідомість формують історичну культуру, яка, з одного боку, виступає потужним засобом національної самоідентифікації, а з іншого - сприяє порозумінню між представниками різних національних проєктів.

Виокремлено компоненти, які сприяли формуванню цілісної системи цінностей та патріотичної ідентичності студентів. Історична пам'ять сприяє формуванню історичної свідомості молоді, де основою є знання, правда, погляди, уявлення, розуміння зв'язку між минулим і сучасністю, традиціями і досвідом різних поколінь. Розглянуто нормативно-правову базу, навчальні програми, практичні методи виховання студентської молоді, а також значення культурної спадщини та формування ціннісних орієнтирів.

Доведено, що культура історичної пам'яті стала ключовим компонентом формування національної ідентичності та громадянської активності студентів.



Регіональні особливості реалізації програм показують, що комплексний підхід, який поєднує лекційні курси, практичні заходи та участь у громадському житті, забезпечує ефективність патріотичного виховання. Інтеграція культурних, історичних та військово-патріотичних аспектів формує свідоме ставлення до історії та держави, що є основою розвитку відповідального громадянина. Зазначено, що на основі закономірностей розвитку минулого історична пам'ять повинна дати відповіді на проблеми сучасності та спрогнозувати його розвиток наступним поколінням.

Проведено порівняльний аналіз програм патріотичного виховання та визначено основні тенденції їх розвитку, інтеграцію військово-патріотичного компонента та роль громадських організацій. Стаття містить конкретні приклади навчальних програм, методологічну структуру та реалізаційні стратегії.

Ключові слова: історична пам'ять, культура історичної пам'яті, національно-патріотичне виховання, заклади вищої освіти, студентська молодь, навчальні програми, Україна.

Zagorodnya Alla Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Chief Researcher of the Department of History and Philosophy of Education, Institute of Pedagogy of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-2418-1670

Zakharin Serhii Volodymyrovych Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Chief Researcher of the Department of History and Philosophy of Education, Institute of Pedagogy of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-1263-8170

THE PHENOMENON AND CULTURE OF HISTORICAL MEMORY AS THE BASIS OF NATIONAL-PATRIOTIC EDUCATION IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF UKRAINE (1991–2009): THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES

Abstract The article is devoted to the analysis of the phenomenon and culture of historical memory as the foundation of national-patriotic education in higher education institutions of Ukraine in the period 1991–2009. The phenomenon of historical memory as a factor in the formation of national identity is analyzed. The theoretical justification and important functions of historical memory for strengthening national self-consciousness and the formation of historical memory in the training of future Ukrainian teachers in the conditions of Russian aggression are considered. The significance and role of historical memory in the system of social values, its influence on the formation of state policy, national symbols are investigated. It is determined that



historical memory and historical consciousness form a historical culture, which, on the one hand, acts as a powerful means of national self-identification, and on the other - promotes understanding between representatives of different national projects.

The components that contributed to the formation of a holistic system of values and patriotic identity of students are highlighted. Historical memory contributes to the formation of the historical consciousness of young people, where the basis is knowledge, truth, views, ideas, understanding of the connection between the past and the present, traditions and experience of different generations. The regulatory framework, curricula, practical methods of educating student youth, as well as the importance of cultural heritage and the formation of value orientations are considered.

It is proven that the culture of historical memory has become a key component of the formation of national identity and civic activity of students. Regional features of the implementation of programs show that a comprehensive approach that combines lecture courses, practical activities and participation in public life ensures the effectiveness of patriotic education. The integration of cultural, historical and military-patriotic aspects forms a conscious attitude towards history and the state, which is the basis for the development of a responsible citizen. It is noted that based on the patterns of the development of the past, historical memory should provide answers to the problems of the present and predict its development for future generations.

A comparative analysis of patriotic education programs is conducted and the main trends in their development, the integration of the military-patriotic component, and the role of public organizations are identified. The article contains specific examples of educational programs, methodological structure, and implementation strategies.

Keywords: historical memory, culture of historical memory, national-patriotic education, higher education institutions, student youth, educational programs, Ukraine.

Постановка проблеми. Процеси глобалізації, європейська інтеграція поставили нові вимоги до феномену історичної пам’яті, історичної правди, яка має бути основою просвітництва, особливо в умовах дезінформації під час російсько-української війни.

Історична пам’ять та історична свідомість формують історичну культуру, що виступає потужним засобом національної самоідентифікації.

Після проголошення незалежності України у 1991 році формування національної свідомості та патріотизму серед молоді стало одним із ключових напрямів державної політики. В умовах суспільної трансформації та модернізації освіти заклади вищої освіти відіграли роль центрів консолідації громадянської позиції та розвитку історичної пам’яті студентів [16; 7].

Феномен історичної пам’яті забезпечує безперервність культурних і духовних традицій, формує національну ідентичність та моральні орієнтири, що



є невід'ємною частиною національно-патріотичного виховання. У 1990-х – 2000-х роках особливу увагу приділяли відновленню історичної правди, формуванню поваги до культурного та історичного минулого та розвитку патріотичних цінностей через освітній процес [7; 1; 20, с.226].

Культура історичної пам'яті виступає не лише як знання про минуле, але й як цілісна система цінностей, символів, ритуалів та наративів, яка впливає на поведінку та свідомість молоді. Вона поєднує в собі формування національної ідентичності, оцінку історичних подій та ролі українського народу у світовій історії, що ускладнює і водночас збагачує процес патріотичного виховання [8; 17].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для демократичного європейського майбутнього нашої держави потрібно критично дослідити стан та перспективу становлення історичної пам'яті. Глобалізаційні процеси підвищили вимоги до розуміння феномену та культури історичної пам'яті як чинників національної ідентичності. Виклики сьогодення потребують від феномену та культури історичної пам'яті нових стратегій. А саме, використання знань минулого для розуміння сучасного та прогнозування майбутнього. У науковому дискурсі цією проблемою займаються вчені різних галузей знань, зокрема роботи Я.Грицака, Н.Яковенко, С.Кримського, М.Козловець, Л.Нагорної, Ю.Зерній, Л.Зашкільняка, В.Масенка, Ю.Шаповала, І.Колесник, Г.Касьянова, Й.Рюзена. Науковці зосереджувались на аналізі культури історичної пам'яті, використовували європейський досвід в осмисленні зв'язку між минулим, сучасним і майбутнім.

Метою статті є розглянути феномен та культуру історичної пам'яті як основу національно-патріотичного виховання у закладах вищої освіти України; дослідити значення і роль історичної пам'яті в системі суспільних цінностей, її вплив на формування державної політики; визначити рівень і повноту науково-теоретичного осмислення та важливі функції історичної пам'яті для зміцнення національної самосвідомості у майбутніх українських вчителів; проаналізувати значення і роль історичної пам'яті в системі суспільних цінностей, її вплив на критичне сприйняття власного минулого та формування національних символів.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо теоретико-методологічні засади історичної пам'яті. Л.Зашкільняк наголошує, що під «історичною пам'яттю» ми розуміємо здатність людського розуму зберігати індивідуальний і колективний досвід міжлюдських взаємин і формувати на його підставі уявлення про історію як таку та своє місце в ній. Фактично, – це наявна інформація для соціальної ідентифікації особистості і спільноти. Зрозуміло, що історична пам'ять - індивідуальна і колективна - є результатом взаємодії особистості і соціального середовища. Без такої взаємодії немає й історичної пам'яті [13, с. 855]. Для даного дослідження особливий інтерес становить думка Л.Нагорної, яка виділяє, що історична пам'ять і є тим дороговказом, який допомагає людині зберігати

оптимізм і віру в кінцеву перемогу добра над злом [21, с. 318]. Разом з тим Л.Нагорна наголошує, що історична пам'ять – не стільки масове знання про минуле, скільки сприйняття минулого як спадщини, що стає інструментальною цінністю [21, с.311-312].

Н.Яковенко, стверджує: «історична пам'ять» - це фундамент національної ідентичності. Адже дякуючи спільному образові минулого, більш-менш однаковому для мільйонів Я, ми ототожнюємо себе з перемогами й поразками попередніх поколінь, з нашими спільними героями, зі священними для нації місцями пам'яті, з досягненнями нашої культури і т.д. [18]. Разом з тим Н.Яковенко наголошує, що «історична пам'ять» нації - це категорія мінлива, відтак, кожна нова ситуація неминуче тягне за собою корекцію цієї-от «пам'яті», а відповідно - й національної ідентичності її носіїв [18]. На думку дослідниці, багато чого можна розв'язати за допомогою простої правди [18].

Важливою є думка І.Тимків, що досвід модерного націєтворення свідчить: подолання кризових явищ у національній ідентичності прямо пов'язане з актуалізацією історичної пам'яті, її консолідуючих та об'єднавчих властивостей. Будь-який національний проект формує запит на таку проекцію історичної пам'яті, яка б була здатна виконати функцію каркаса національної ідентичності. При цьому держава, разом з інтелектуальними та політичними елітами, є головним суб'єктом формування такого запиту, активним учасником конструювання історичної пам'яті нації [10, с.212]. Цікавим є дослідження В.Масненко, який розглядає історичну пам'ять як основу формування національної свідомості. На його думку взаємозв'язок історичної пам'яті та національної свідомості суттєво не відрізняються від загальноєвропейських тенденцій. Він лише виділяє певні особливості: «Вони виявлялися, передусім у своєрідній сакралізації історичної традиції (вазі релігійного компонента в історичній свідомості), особливому поєднанні міфологічного та наукового складників у процесі націотворення, поширенні міфологічного й у наукову сферу, надмірно загостреній увазі до самобутності власного історичного процесу, особливо до його державницької складової». Автор вносить пояснення, що це було природною відповіддю на виклики часу та історичної долі України доби формування модерної нації [6, с.61]. Зазначені думки стосовно національної ідентичності підтверджує і сучасний хід української історії. Цю думку доводить М.Козловець – історична пам'ять як невід'ємна складова ідентифікації особистості, соціальної групи, нації є не лише сумою знань, а постає потужним джерелом ретрансляції історичного досвіду. Народи, нації, які живуть і прагнуть самоствердження – а саме до таких належить український народ – характеризуються, насамперед, пасіонарністю, яка, звичайно ж, укорінена у їх самобутності, культурі й історії. У кожній державі, нації місток між минулим і майбутнім визначається саме наявністю історичної пам'яті та історико-культурної



перспективи. Втрата історичної пам’яті продукує відчуття меншовартості, безперспективності, духовного дискомфорту як в окремої людини, так і в цілої нації [6, с.482-483].

Аналіз теоретико-методологічних засад свідчить, що у науковій літературі досліджено феномен історичної пам'яті, його роль та місце в системі суспільних цінностей, пропонуються механізми актуалізації минулого у процесі розвитку.

Саме таке розуміння важливості історичної пам’яті прийшло в 90-х роках ХХ ст. після проголошення Незалежності України - розпочався період активного формування національної свідомості серед молоді. Вищі навчальні заклади стали важливими осередками, де відбувалося формування громадянських переконань, патріотичних почуттів та історичної пам’яті. У цей період були розроблені та впроваджені численні програми та курси, спрямовані на виховання національної свідомості студентської молоді.

Одним із ключових нормативних документів була Державна національна програма «Освіта (Україна XXI століття)» (1993), де патріотизм визнавався пріоритетною метою виховання молодого покоління [3, с.622; 16].

Наступними важливими документами стали: Концепція національно-патріотичного виховання учнівської та студентської молоді (2001), яка визначила стратегічні напрямки розвитку патріотизму у ЗВО; Державні стандарти загальної середньої освіти та вищої освіти (1999–2004), які включали вимоги до формування національної свідомості та громадянської позиції [7; 2]. На регіональному рівні в університетах Львова, Києва, Харкова та Дніпра були розроблені внутрішні програми, що включали лекційні курси з історії України, семінари з правознавства та військово-патріотичні тренінги. Ці програми мали на меті формування активної громадянської позиції та поваги до історичної спадщини [1; 8].

Навчальні програми ЗВО включали різні види заходів: лекційні курси та семінари з історії, культури, правознавства; практичні заходи – участь у реконструкціях історичних подій, відвідування музеїв, меморіальних комплексів, екскурсії на місця боїв та революційних подій; позакласні форми роботи – студентські клуби, гуртки історії, громадські організації, волонтерські проекти; військово-патріотичний компонент – навчання основам військової підготовки, організація таборів, участь у національних та регіональних акціях пам’яті [17; 19]. Особливо важливим було поєднання знань з практикою – студентам надавали можливість брати участь у заходах, що формували почуття відповідальності за державу та історичну спадщину.

У порівнянні регіональних програм помітні відмінності в інтеграції патріотичного компонента.

Західний регіон (Львів, Івано-Франківськ) – акцент на відновленні історичної пам’яті, участь у культурно-історичних заходах, співпраця з музеями та громадськими організаціями;

Східний регіон (Донецьк, Харків) – більше уваги приділялося військово-патріотичній підготовці та патріотичним іграм, клубам та тренінгам;

Центральний регіон (Київ, Черкаси) – інтеграція навчальних і позанавчальних форм, активна участь студентів у наукових конференціях та міжнародних програмах [5; 11].

Загалом спостерігалася тенденція до комплексного підходу: поєднання теоретичних знань, практичних заходів і участі у громадському житті.

У період 1991–2009 років заклади вищої освіти (ЗВО) України активно впроваджували програми національно-патріотичного виховання, адаптуючи їх до нових соціально-політичних умов. Ці програми реалізовувалися через навчальні курси, виховні заходи та діяльність кафедр, спрямованих на формування національної свідомості студентської молоді.

Зокрема, приклади навчальних програм та курсів у ЗВО (1991–2009):

1. Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Кафедра українознавства: викладала курс «Українознавство», який охоплював історію, культуру, мову та традиції українського народу.

Кафедра історії України: запровадила курс «Історія української державності», що акцентував увагу на формуванні національної ідентичності.

2. Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова

Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту: розробила програму «Основи національного виховання», яка включала методики формування патріотичних цінностей у майбутніх педагогів.

Кафедра історії та філософії освіти: викладала курс «Філософія української освіти», що сприяв усвідомленню ролі освіти у національному відродженні.

3. Львівський національний університет імені Івана Франка

Кафедра культурології: запровадила курс «Культура і національна ідентичність», який досліджував взаємозв'язок між культурою та формуванням національної свідомості.

Кафедра політології: викладала курс «Політична культура та громадянське суспільство», що акцентував увагу на ролі громадянської активності у розвитку держави.

4. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кафедра соціології: розробила курс «Соціологія національних відносин», який аналізував соціальні аспекти формування національної ідентичності.

Кафедра філософії: викладала курс «Філософія національної ідеї», що сприяв глибшому розумінню концепції нації та її значення для особистості [10; 15; 4] (рис. 1).



ЗВО	Кафедра	Курс/Програма	Основний акцент
Київський національний університет імені Т. Шевченка	Кафедра українознавства	Українознавство	Історія, культура, мова та традиції українського народу
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова	Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту	Основи національного виховання	Методики формування патріотичних цінностей у майбутніх педагогів
Львівський національний університет імені Івана Франка	Кафедра культурології	Культура і національна ідентичність	Взаємозв'язок між культурою та формуванням національної свідомості
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна	Кафедра соціології	Соціологія національних відносин	Соціальні аспекти формування національної ідентичності

Рис. 1. Порівняльний аналіз програм [10; 15; 4].

Акцентуємо, що основними тенденціями реалізації програм патріотичного виховання у ЗВО України (1991–2009 рр.) стали:

- Інституціоналізація патріотичного виховання: ЗВО активно впроваджували кафедри та курси, спрямовані на формування національної свідомості студентів;
- Міждисциплінарний підхід: Патріотичне виховання інтегрувалося у різні дисципліни, такі як історія, філософія, культурологія та соціологія;
- Практична орієнтація: Програми акцентували увагу на практичному застосуванні знань, зокрема через участь у громадських заходах та проектах;
- Адаптація до сучасних викликів: Програми постійно оновлювалися відповідно до змін у суспільстві та потреб студентської молоді.

В свою чергу, культура історичної пам’яті виступає як практичний компонент виховання, який включає ціннісні, пізнавальні та діяльнісні компоненти. У ЗВО вона реалізовувалася через: Вивчення історичних наративів та документальних джерел; Участь у громадських акціях пам’яті, зокрема, відзначення Дня Незалежності, Дня пам’яті жертв Голодомору, участь у меморіальних заходах; Практичні проєкти та дослідницькі роботи, що включали реконструкцію історичних подій, студентські дослідження регіональної історії; Культурно-просвітницькі заходи - виставки, лекції, кінопокази, що висвітлювали історичні події [14; 9].

Таким чином, історична пам’ять у вищій освіті забезпечує формування національної ідентичності через вивчення ключових подій, героїв та культурних

надбань; зв'язок поколінь та громадянську зрілість; морально-етичне виховання, аналіз історичних уроків і формування ціннісних орієнтирів.

Висновки.

Реалізація цих компонентів сприяла формуванню цілісної системи цінностей та патріотичної ідентичності студентів. Історична пам'ять сприяє формуванню історичної свідомості молоді, де основою є знання, правда, погляди, уявлення, розуміння зв'язку між минулим і сучасністю, традиціями і досвідом різних поколінь. Вона допомагає майбутнім поколінням, виділяти загальнолюдські цінності, критично відноситись до світового історичного досвіду, засвоювати його уроки, формувати власні переконання та свою громадянську позицію.

У період 1991–2009 рр. патріотичне виховання в Україні поступово систематизувалося, інтегруючи нормативно-правову базу, навчальні програми та культурну спадщину. Культура історичної пам'яті стала ключовим компонентом формування національної ідентичності та громадянської активності студентів. Регіональні особливості реалізації програм показують, що комплексний підхід, який поєднує лекційні курси, практичні заходи та участь у громадському житті, забезпечує ефективність патріотичного виховання. Інтеграція культурних, історичних та військово-патріотичних аспектів формує свідоме ставлення до історії та держави, що є основою розвитку відповідального громадянина. В цілому можемо зазначити, що на основі закономірностей розвитку минулого історична пам'ять повинна дати відповіді на проблеми сучасності та спрогнозувати його розвиток наступним поколінням.

Література:

1. Бондаренко І. Патріотичне виховання в українських ЗВО: методологія та практика. Київ, 2003. 256 с.

2. Державні стандарти загальної середньої освіти та вищої освіти. Київ, 1999–2004.

3. Загородня А. Роль соціально-антропологічного чинника у процесі актуалізації питання національної самоідентифікації та самосвідомості народу в творчій спадщині мислителів української діаспори. *Наука і техніка сьогодні*. 5(33). 2024. 621-630. URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5(33)-621-630 https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741293/1/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0-%D1%96-%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0-5_33_-621-630%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D1%97%20%D0%90.%D0%90..pdf

4. Зашкільняк Л. Історична пам'ять та історіографія як дослідницьке поле для інтелектуальної історії / Україна: культурна спадщина, національна свідомість, державність. 15/2006-2007. С. 855-862.

5. Історія української нації та культурної спадщини: регіональні програми. Київ, 2008. 304 с.

6. Козловець М. А. Феномен національної ідентичності: виклики глобалізації: Монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. 558 с.



7. Концепція національно-патріотичного виховання учнівської та студентської молоді. Київ, 2001. 58 с.

8. Кремень В. Національно-патріотичне виховання молоді: історико-педагогічний аспект. Львів, 2007. 312 с.

9. Культура історичної пам’яті та освіта: методичні рекомендації. Харків, 2009. 128 с.

10. Масненко В. В. Історична пам’ять як основа формування національної свідомості / Український історичний журнал. 2002. No 5. С. 49–62.

11. Мельник С. Патріотичне виховання та формування історичної пам’яті у студентів. Львів, 2009. 184 с.

12. Міністерство освіти і науки України. Національно-патріотичне виховання. 2025. URL: https://mon.gov.ua/osvita-2/pozashkilna-osvita/vikhovna-robota-ta-zakhist-prav-ditini/natsionalno-patriotichne-vikhovannya

13. Нагорна Л.П. Історична пам'ять: теорії, дискурси, рефлексії. К.,ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2012. 328 с.

14. Національно-патріотичне виховання у закладах вищої освіти: колективна монографія. Київ, 2007. 400 с.

15. Національно-патріотичне виховання на уроках історії. 2016. URL: https://naurok.com.ua/nacionalno---patriotichne-vihovannya-na-urokah-istori-20101.html База кваліфікаційних робіт. URL: https://studbase.kubg.edu.ua/article/2593StudBase+1StudBase+1

16. Освіта України XXI століття: Державна національна програма. Київ, 1993. 124 с.

17. Пахаренко О. Виховання патріотизму в системі вищої освіти України. Харків, 2005. 198 с.

18. Тимків І. Влив історичної пам’яті на формування національної ідентичності / Україна в контексті Європейської історії: матеріали Всеукраїнської наукової конференції. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2014. 300 с.

19. Шевченко Л. Практичні аспекти патріотичного виховання студентів. Дніпро, 2006. 172 с.

20. Шевченко С.М. Традиції українського національно-патріотичного виховання у загальноосвітніх школах: золота спадщина українських інтелектуалів (1990-2009 рр.). Науково-педагогічні студії: науковий журнал. 2025. № 9. С. 226-242. https://doi.org/10.32405/2663-5739-2025-9-226-242 URL: https://dnpb.gov.ua/ojs/npstudies/article/view/171 https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746004/

21. Яковенко Н.М. Нова доба – нові підручники. Про потребу дискусії над підручниками з історії України. 2002-2012. 2019. URL: http://www.novadoba.org.ua/data/metod/yakovenko.rtf. https://maidan.org.ua//arch/hist/1204203602.html https://uamoderna.com/images/archiv/19/um_19_hoshko.pdf

References:

1. Bondarenko, I. (2003). Patriotychne vykhovannia v ukrainskykh ZVO: metodolohiia ta praktyka [Patriotic education in Ukrainian higher education institutions: methodology and practice]. 256. [in Ukrainian].

2. Derzhavni standarty zahalnoi serednoi osvity ta vyshchoi osvity [State standards for general secondary education and higher education]. (1999–2004). [in Ukrainian].

3. Zagorodnya, A. (2024). Rol` social`no-antropologichnogo chy`nny`ka u procesi aktualizaciyi py`tannya nacional`noyi samoidenty`fikaciyi ta samosvidomosti narodu v tvorchij spadshhy`ni my`sly`teliv ukrayins`koyi diaspory` [The role of the socio-anthropological factor in the process of actualizing the issue of national self-identification and self-consciousness of the people in the creative



heritage of thinkers of the Ukrainian diaspora.]. *Nauka i texnika s`ogodni - Science and technology today.* 5(33). 621-630. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5(33)-621-630 https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741293/1/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0-%D1%96-%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0-5_33_-621-630%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D1%97%20%D0%90.%D0%90..pdf [in Ukrainian].

4. Zashkilniak, L. (2006-2007). Istorychna pamiat ta istoriohrafiia yak doslidnytske pole dlia intelektualnoi istorii [Historical memory and historiography as a research field for intellectual history]. *Ukraina: kulturna spadshchyna, natsionalna svidomist, derzhavnist - Ukraine: cultural heritage, national consciousness, statehood.* 15. 855-862. [in Ukrainian].

5. Istoriia ukrainskoi natsii ta kulturnoi spadshchyny: rehionalni prohramy [History of the Ukrainian nation and cultural heritage: regional programs]. (2008). 304. [in Ukrainian].

6. Kozlovets, M. A. (2009). Fenomen natsionalnoi identychnosti: vyklyky hlobalizatsii: Monohrafiia [The phenomenon of national identity: challenges of globalization: Monograph]. 558. [in Ukrainian].

7. Kontseptsiia natsionalno-patriotychnoho vykhovannia uchnivskoi ta studentskoi molodi [The concept of national-patriotic education of schoolchildren and students]. (2001). 58 [in Ukrainian].

8. Kremen, V. (2007). Natsionalno-patriotychne vykhovannia molodi: istoryko-pedahohichnyi aspekt [National-patriotic education of youth: historical and pedagogical aspect]. 312. [in Ukrainian].

9. Kultura istorychnoi pamiati ta osvita: metodychni rekomendatsii [Culture of historical memory and education: methodological recommendations]. (2009). 128. [in Ukrainian].

10. Masnenko, V. V. (2002). Istorychna pamiat yak osnova formuvannia natsionalnoi svidomosti [Historical memory as the basis for the formation of national consciousness]. *Ukrainskyi istorychnyi zhurnal - Ukrainian Historical Journal*. 5. 49–62. [in Ukrainian].

11. Melnyk, S. (2009). Patriotychne vykhovannia ta formuvannia istorychnoi pamiati u studentiv [Patriotic education and the formation of historical memory among students]. 184. [in Ukrainian].

12. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Natsionalno-patriotychne vykhovannia [Ministry of Education and Science of Ukraine. National and Patriotic Education]. (2025). Retrieved from https://mon.gov.ua/osvita-2/pozashkilna-osvita/vikhovna-robota-ta-zakhist-prav-ditini/natsionalno-patriotichne-vikhovannya [in Ukrainian].

13. Nahorna, L.P. (2012). Istorychna pamiat: teorii, dyskursy, refleksii [Historical memory: theories, discourses, reflections]. 328. [in Ukrainian].

14. Natsionalno-patriotychne vykhovannia u zakladakh vyshchoi osvity: kolektyvna monohrafiia [National-patriotic education in higher education institutions: collective monograph]. (2007). 400. [in Ukrainian].

15. Natsionalno-patriotychne vykhovannia na urokakh istorii [National-patriotic education in history lessons]. (2016). Retrieved from https://naurok.com.ua/nacionalno---patriotichne-vihovannya-na-urokah-istori-20101.html Baza kvalifikatsiinykh robit [Base of qualification works]. Retrieved from https://studbase.kubg.edu.ua/article/2593StudBase+1StudBase+1 [in Ukrainian].

16. Osvita Ukrainy KhKhI stolittia: Derzhavna natsionalna prohrama [Education of Ukraine in the 21st Century: State National Program]. (1993). 124. [in Ukrainian].

17. Pakharenko, O. (2005). Vykhovannia patriotyzmu v systemi vyshchoi osvity Ukrainy [Education of patriotism in the higher education system of Ukraine]. 198. [in Ukrainian].

18. Tymkiv, I. (2014). Vlyv istorychnoi pamiati na formuvannia natsionalnoi identychnosti [The influence of historical memory on the formation of national identity]. *Ukraina v konteksti Yevropeiskoi istorii: materialy Vseukrainskoi naukovoi konferentsii - Ukraine in the context of European history: materials of the All-Ukrainian scientific conference.* 300. [in Ukrainian].



19. Shevchenko, L. (2006). Praktychni aspekty patriotychnoho vykhovannia studentiv [Practical aspects of patriotic education of students]. 172. [in Ukrainian].

20. Shevchenko, S.M. (2025). Tradytsii ukrainskoho natsionalno-patriotychnoho vykhovannia u zahalnoosvitnikh shkolakh: zolota spadshchyna ukrainskykh intelektualiv (1990-2009 rr.) [Traditions of Ukrainian national-patriotic education in secondary schools: the golden legacy of Ukrainian intellectuals (1990-2009).]. *Naukovo-pedahohichni studii: naukovyi zhurnal - Scientific and pedagogical studies: scientific journal*. 9. 226-242. https://doi.org/10.32405/2663-5739-2025-9-226-242 Retrieved from https://dnpb.gov.ua/ojs/npstudies/article/view/171 https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746004/ [in Ukrainian].

21. Yakovenko, N.M. (2002-2012. 2019.).Nova doba – novi pidruchnyky. Pro potrebu dyskusii nad pidruchnykamy z istorii Ukrainy [New era – new textbooks. On the need for a discussion on textbooks on the history of Ukraine]. Retrieved from http://www.novadoba.org.ua/data/metod/yakovenko.rtf. https://maidan.org.ua//arch/hist/1204203602.html https://uamoderna.com/images/archiv/19/um_19_hoshko.pdf [in Ukrainian].

УДК 378.091.12

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-115-123

Зінченко Володимир Павлович кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, психології, соціальної роботи та менеджменту, Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка, м. Глухів, https://orcid.org/0000-0002-2101-903X

Хабенко Микола Євгенович аспірант, Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка, м. Глухів, https://orcid.org/0009-0002-6797-2114

ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ У МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

Анотація. У статті характеризуються засоби формування у майбутніх педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти підприємницької компетентності.

Формування підприємницької компетентності у майбутніх педагогів професійного навчання є життєво важливою необхідністю, продиктованою викликами сучасного суспільства та освітніми реформами.

Особливість формування підприємницької компетентності у майбутніх педагогів професійного навчання полягає в її подвійній меті. По-перше, вона розвивається переважно в умовах освітнього процесу та практик, а не через ведення власного бізнесу. По-друге, ця компетентність передбачає не лише здатність самого педагога організовувати підприємницьку діяльність, але й уміння готувати до неї учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Засобами формування у майбутніх педагогів професійного навчання підприємницької компетентності є: навчальна та позанавчальна робота, контекстне навчання, дисципліна за вибором «Основи підприємницької діяльності педагога професійного навчання», завдання на педагогічну практику, комплексний міждисциплінарний проєкт.

На основі розроблених засобів створено навчально-методичний комплекс, що охоплює всі аспекти формування підприємницької компетентності майбутніх педагогів професійного навчання. До його складу увійшли: методичні поради для викладачів щодо інтеграції підприємницької тематики у зміст їхніх предметів; програма вибіркової дисципліни «Основи підприємницької діяльності педагога професійного навчання»; методичні вказівки, які регламентують проведення



практичних занять, організацію самостійної роботи студентів, а також керівництво міждисциплінарним проєктом у межах вибіркового курсу; рекомендації для стимулювання підприємницької активності через позанавчальну діяльність; розширений перелік завдань, які студенти виконують під час проходження педагогічної практики.

Експериментальна перевірка засвідчила ефективність розроблених засобів формування підприємницької компетентності, що характеризується статистично значущим зростанням рівня мотиваційно-ціннісного, когнітивного, операційно-діяльнісного та оцінно-рефлексивного компонентів зазначеної компетентності у експериментальній сукупності.

Ключові слова: педагоги професійного навчання, підприємницька компетентність, засоби формування, контекстне навчання, педагогічна практика, комплексний проєкт.

Zinchenko Volodymyr Candidate of Pedagogical Sciences (PhD), Associate Professor, Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv National Pedagogical University, Hlukhiv, https://orcid.org/0000-0002-2101-903X

Khabenko Mykola Postgraduate Student, Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv National Pedagogical University, Hlukhiv, https://orcid.org/0009-0002-6797-2114

MEANS OF FORMING ENTREPRENEURIAL COMPETENCE IN FUTURE VOCATIONAL TRAINING TEACHERS WITHIN THE EDUCATIONAL PROCESS

Abstract. The article characterizes the means of developing entrepreneurial competence in future pedagogical workers of vocational (technical) education institutions. The formation of entrepreneurial competence in future vocational education teachers is a vital necessity, dictated by the challenges of modern society and educational reforms.

The peculiarity of forming entrepreneurial competence in future vocational education teachers lies in its dual purpose. Firstly, it is developed primarily within the educational process and practical training, rather than through running a personal business. Secondly, this competence presupposes not only the teacher's ability to organize entrepreneurial activity themselves, but also the skill of preparing vocational students for such activity.

The means of forming entrepreneurial competence in future vocational education teachers include: curricular and extracurricular activities, contextual learning, the elective course "Fundamentals of Entrepreneurial Activity for the Vocational Teacher," assignments for pedagogical practice, and a comprehensive interdisciplinary project.



Based on the developed means, a teaching and methodological complex was created, covering all aspects of entrepreneurial competence formation. Its structure includes: methodological guidelines for subject instructors on integrating entrepreneurial topics into their content; the program for the elective course "Fundamentals of Entrepreneurial Activity for the Vocational Teacher"; methodological instructions regulating practical sessions, organizing students' self-study, and guiding the interdisciplinary project within the elective course; recommendations for stimulating entrepreneurial activity through extracurricular work; and an expanded list of tasks for students to complete during pedagogical practice.

Experimental verification confirmed the effectiveness of the developed means for forming entrepreneurial competence, characterized by a statistically significant increase in the level of the motivational-value, cognitive, operational-activity, and evaluative-reflective components of the specified competence within the experimental group.

Keywords: vocational training teachers, entrepreneurial competence, means of formation, contextual learning, pedagogical practice, comprehensive project.

Постановка проблеми. Підприємництво є важливим чинником розвитку національної економіки. Тому соціально-економічне піднесення суспільства в сучасних умовах значною мірою залежить від кількості підприємців та їх активності.

Підприємці це не тільки особи з економічною чи менеджерською освітою. Кожен випускник закладу професійної (професійно-технічної) освіти має бути підготовлений до підприємницької діяльності.

Формування підприємницької компетентності учня закладу професійної (професійно-технічної) передбачає відповідних змін у процесі підготовки педагога професійного навчання. Тому підприємницька компетентність є необхідним атрибутом майбутнього педагога професійного навчання.

Формування підприємницької компетентності у майбутніх педагогів професійного навчання є не просто додатковим елементом їхньої професійної підготовки, а життєво важливою необхідністю, продиктованою викликами сучасного суспільства та освітніми реформами.

Незважаючи на значну увагу науковців до різних аспектів формування підприємницької компетентності, в літературі спостерігається брак системних досліджень, присвячених конкретним засобам її розвитку саме у майбутніх педагогів професійного навчання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Компетентнісний підхід у освіті обґрунтовується в роботах Н. Бібік, С. Бондар, О.Овчарук, О.Пометун, О.Савченко та ін.



Окремі питання формування підприємницької компетентності у здобувачів різних категорій досліджували Ю. Білова, А Булах, О. Глазунова, О. Дементієвська, Т. Завгородня, Л Зайцева, О. Земка, В. Майковська, Н. Марущак, Н. Морзе, Г. Назаренко, О. Овчарук, З. Панченко, О. Пометун, Р. Пріма, Т. Бортнюк, М. Ткаченко та ін. Але відсутні спеціальні дослідження, присвячені обґрунтуванню засобів формування підприємницької компетентності майбутніх педагогів професійного навчання.

Метою статті є характеристика засобів формування підприємницької компетентності майбутніх педагогів професійного навчання.

Виклад основного матеріалу. Концепція НУШ розглядає підприємливість і фінансову грамотність як ключову компетентність, що має наскрізний характер і розвивається в усіх освітніх галузях [1]. Формування цієї компетентності починається вже в початковій школі [2], а в основній — підкріплюється вивченням спеціального курсу "Підприємництво і фінансова грамотність. 8-9 класи". У старшій школі освітній процес доповнюється обов'язково-вибірковим модулем "Основи підприємницької діяльності". Така систематична і перманентна робота спрямована на послідовний розвиток ініціативності, креативності та підприємницької спрямованості учнів.

Для забезпечення неперервності освітнього процесу, робота з формування підприємницької компетентності повинна тривати й у закладах професійної (професійно-технічної) освіти. Це особливо актуально, враховуючи зростаючі вимоги сучасного виробництва та сфери обслуговування до кваліфікації робітничих кадрів. Майбутні робітники мають володіти не лише професійними навичками, але й здатністю адаптуватися, виявляти творчий підхід та ініціативу. Саме тому підприємницька компетентність набуває особливого значення, стаючи однією з пріоритетних для формування у майбутніх кваліфікованих робітників [3].

Мета та завдання, що стоять перед сучасним педагогом професійної освіти, висувають нові вимоги до його підготовки. Щоб ефективно виконувати свої професійні функції, він має володіти не лише спеціалізованими знаннями, а й низкою ключових, або міжпредметних, компетентностей, зокрема підприємницькою.

Ключові компетентності визначено в «Рекомендаціях Європейського Парламенту та Ради Європи» (від 18 грудня 2016 р.) «Про освітні компетенції для навчання протягом життя» та конкретизовано в Законі України «Про освіту», де, зокрема, вказується, що до них відносяться «… підприємливість і фінансова грамотність». Крім того спільними для всіх компетентностей є: критичне та системне мислення, здатність логічно обґрунтовувати позицію, творчість, ініціативність, вміння оцінювати ризики, приймати рішення, розв'язувати проблеми, здатність співпрацювати з іншими людьми [4].

У Законі України «Про вищу освіту» компетентність трактується як динамічна комбінація знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, профе-



сійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, що визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти [5].

Ми виходимо з того, що підприємницька компетентність майбутнього педагога професійного навчання являє собою інтегративне особистісне утворення, що забезпечує здатність започаткування та успішного здійснення законної підприємницької діяльності та формування підприємницької спрямованості, якостей і здатностей у учнів [6].

Ця компетентність може розглядатись у єдності чотирьох взаємопов'язаних компонентів.

Мотиваційно-ціннісний компонент формує фундамент для підприємницької діяльності. Він виражається у повазі до підприємництва як діяльності, що ґрунтується на працьовитості, чесності, соціальній відповідальності та ощадливості. Цей компонент також включає глибоке усвідомлення педагогом свого призначення — передати ці цінності та навички учням.

Когнітивний компонент забезпечує теоретичну базу компетентності. Це система знань, що охоплює економічні, юридичні, психологічні та інноваційні аспекти підприємницької діяльності. Міцна теоретична основа дозволяє педагогу не лише орієнтуватися у бізнес-середовищі, але й ефективно готувати до нього своїх учнів.

Операційно-діяльнісний компонент відповідає за практичну реалізацію. Він охоплює здатності організовувати, планувати та контролювати бізнес-процеси. Також сюди входять навички пошуку ідей, маркетингового аналізу, ведення ділових переговорів, прийняття рішень та формування практичної складової підприємницької компетентності безпосередньо в учнів.

Оцінно-рефлексивний компонент є основою для саморозвитку. Він передбачає здатність до критичного мислення, самоаналізу та самооцінки. Педагог із розвиненим рефлексивним компонентом вміє виявляти свої слабкі сторони, вчитися на помилках і постійно прагне до самовдосконалення.

Особливість формування підприємницької компетентності у майбутніх педагогів професійного навчання полягає в її подвійній меті. По-перше, вона розвивається переважно в умовах освітнього процесу та практик, а не через ведення власного бізнесу. По-друге, ця компетентність передбачає не лише здатність самого педагога організовувати підприємницьку діяльність, але й уміння готувати до неї учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Необхідно визначити засоби формування підприємницької компетентності майбутнього педагога професійного навчання.

Навчальна та позанавчальна робота, спрямована на посилення позитивної мотивації до підприємництва та формування підприємницької компетентності в учнів. Забезпечує усвідомлення суспільно-економічної важливості підприєм-



ницької діяльності та актуальності питання формування підприємницької компетентності в учнів.

Контекстне формування елементів підприємницької компетентності майбутніх педагогів професійного навчання під час вивчення окремих дисциплін, передбачених освітньою програмою. Забезпечує: мотиваційні підприємницькі налаштування; економічні, психологічні, правничі, соціологічні, етичні знання, як основу підприємницької грамотності; базові методичні знання, необхідні для формування підприємницької компетентності в учнів; психічні новоутворення, важливі для формування підприємницької спрямованості.

Дисципліна за вибором «Основи підприємницької діяльності педагога професійного навчання». Забезпечує: систематизований та поглиблений комплекс знань про підприємництво як основу ринкової економіки, засади його функціонування в Україні; сформовані уміння і навички щодо організації та здійснення підприємницької діяльності, передачі набутого досвіду учням закладів професійної освіти; підприємницькі налаштування та якості.

Завдання на педагогічну практику. Спрямовані на практичну реалізацію сформованих компонентів підприємницької компетентності та рефлексію.

Студентам пропонується скласти портфоліо практиканта, яке майбутні педагоги професійного навчання наповнюють матеріалом для використання під час проходження педагогічної практики. Портфоліо практиканта передбачає такі завдання: розробити словник учня «Просто про підприємництво» (доступне для розуміння учнів визначення понять щодо підприємницької діяльності); створити презентацію (види діяльності, що потребують ліцензування; життєвий цикл підприємства; «Правила ділового етикету»); оформити наочність «Основні види підприємницької діяльності»; підготувати ілюстровані інструкції «Порядок державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності», «Правила з техніки безпеки на учнівському підприємстві»; провести облік основних та оборотних засобів у навчальних майстернях ЗП(ПТ)О, на базі якого проходить практика; розробити ділову гру підприємницької спрямованості; запропонувати варіанти підприємницької діяльності учнівської фірми (провести моніторинг потреб споживачів послуг регіону, розробити бізнес-план тощо).

Важливим засобом формування підприємницької компетентності майбутніх педагогів професійного навчання виступає *комплексний міждисциплінарний проєкт*, який передбачає інтеграцію знань, умінь і навичок з різних дисциплін для вирішення реальної, значущої проблеми. Міждисциплінарний проєкт вимагає від майбутніх педагогів використання міжгалузевих зв'язків і творчого підходу.

Учасники проєкту поєднують теоретичні знання та практичні навички щодо підприємництва, отримані під час вивчення різних дисциплін. Наприклад, для створення моделі учнівського підприємства майбутні педагоги можуть



інтегрувати знання з педагогіки, психології, інформатики та спеціальних дисциплін.

У такому проєкті студенти є активними учасниками, а не пасивними слухачами. Вони самостійно досліджують проблему, формулюють гіпотези, шукають шляхи її вирішення, планують свою діяльність і несуть відповідальність за кінцевий результат. Роль викладача зводиться до фасилітатора та консультанта.

Комплексний міждисциплінарний проєкт сприяє формуванню: здатності генерувати ідеї, планувати та презентувати свій проект; готовості до взаємодії з членами команди; креативності та критичності.

Етапи реалізації проекту: вибір актуальної проблеми та створення міждисциплінарних команд; розробка плану проєкту, розподіл ролей, визначення термінів і ресурсів; збір та аналіз інформації, проведення досліджень; захист проєкту перед аудиторією (одногрупниками, викладачами, представниками закладів професійної освіти); оцінка проєкту за визначеними критеріями; аналіз проєкту, виявлення сильних і слабких сторін, визначення напрямів подальшого удосконалення.

На основі розроблених засобів було створено навчально-методичний комплекс, що охоплює всі аспекти формування підприємницької компетентності майбутніх педагогів професійного навчання. До його складу увійшли:

– методичні поради для викладачів щодо інтеграції підприємницької тематики у зміст їхніх предметів;

– програма вибіркової дисципліни «Основи підприємницької діяльності педагога професійного навчання»;

– методичні вказівки, які регламентують проведення практичних занять, організацію самостійної роботи студентів, а також керівництво міждисциплінарним проєктом у межах вибіркового курсу;

– спеціальні рекомендації для стимулювання підприємницької активності через позанавчальну діяльність;

– розширений перелік завдань, які студенти виконують під час проходження педагогічної практики.

З метою діагностики підприємницької компетентності було запроваджено чотирирівневу систему оцінювання (від 1 до 4 балів), що охоплювала всі її структурні елементи: мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний та рефлексивний. Підсумковий бал за визначеними критеріями служив показником загального рівня компетентності.

Для перевірки ефективності комплексу засобів було проведено педагогічний експеримент, що охоплював 136 студентів спеціальності 015 «Професійна освіта» (74 особи експериментальні групи, 62 особи -контрольні).

На фінальному етапі дослідження проведено контрольний зріз серед студентів експериментальної та контрольної груп, а статистичний аналіз



зосереджувався на вивченні сформованості кожного з чотирьох компонентів підприємницької компетентності.

Аналіз результатів підсумкового зрізу підтвердив суттєве покращення рівня сформованості підприємницької компетентності у студентів експериментальної групи (ЕГ).

Мотиваційно-ціннісний компонент. В ЕГ зафіксовано помітне посилення мотивації. Частка студентів із низьким і середнім рівнями зменшилася сукупно на 37,9%, а кількість студентів із достатнім рівнем зросла на 22,3% і з високим рівнем — на 11,7%.

Когнітивний компонент. В ЕГ спостерігалася найбільша динаміка: частка студентів із низьким та середнім рівнями знань скоротилася на 44%, при цьому кількість студентів із достатнім рівнем зросла на 43% (та на 5% з високим). У контрольній групі (КГ) ці зміни були незначними (достатній рівень зріс лише на 10%).

Операційно-діяльнісний компонент. В ЕГ зменшення низького і середнього рівнів (на 29% сумарно) супроводжувалося зростанням частки студентів із достатнім рівнем на 20% і високим — на 9%. Динаміка у КГ була набагато слабшою (сумарне зростання достатнього і високого рівнів склало лише 8%).

Оцінно-рефлексивний компонент також зазнав значних змін в ЕГ: низький і середній рівні знизилися на 35% сумарно, тоді як достатній рівень зріс на 29% (і високий — на 8%). КГ продемонструвала лише невелике зростання вищих рівнів (на 11% сумарно).

Таким чином, експериментальна робота призвела до статистично значущого підвищення рівнів усіх компонентів підприємницької компетентності у студентів, які були охоплені інноваційним навчально-методичним комплексом.

Висновки. Підприємницька компетентність є необхідною складовою професійної компетентності педагога професійного навчання. Ефективними засобами формування підприємницької компетентності можна вважати навчальну та позанавчальну роботу, контекстне навчання, упровадження дисципліни за вибором «Основи підприємницької діяльності педагога професійного навчання», завдання на педагогічну практику, комплексний міждисциплінарний проєкт.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у виявленні особливостей формування підприємницької компетентності майбутніх педагогів професійного навчання в умовах дистанційного і змішаного навчання.

Література:

1. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. К.: Міністерство освіти і науки України, 2016. 40 с.

2. Варецька О., Лосєва О. Нова українська школа: формування підприємницької компетентності учнів початкових класів : науково-методичний посібник. Запоріжжя : ФОП К. С. Советнікова. 2019. 196 с.

3. Панченко З.В. Модель формування підприємницької компетентності майбутніх кваліфікованих робітників в ЗП(ПТ)О. URL: https://mehovschic.ptu.org.ua/wp-content/uploads/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F-%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C-%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BF%D1%96%D0%B4.-%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-.pdf (10.10.2023)

4. Закон України Про освіту. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T172145?an=1

5. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.

6. Хабенко М.Є., Зінченко В.П. Структура підприємницької компетентності майбутніх педагогів професійного навчання. *Вісник науки та освіти.* 2024. № 2(20). С. 1282-1292. https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-2(20)-1282-1292

References:

1. Nova ukrainska shkola. Kontseptualni zasady reformuvannia serednoi shkoly (2016). [New Ukrainian School. Conceptual Principles of Secondary School Reform]. K.: Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, 2016. 40 s. [in Ukrainian].

2. Varetska O., Losieva O. (2019) Nova ukrainska shkola: formuvannia pidpryiemnytskoi kompetentnosti uchniv pochatkovykh klasiv : naukovo-metodychnyi posibnyk. [New Ukrainian School: Formation of Entrepreneurial Competence of Primary School Students: Scientific and Methodological Manual] Zaporizhzhia : FOP K. S. Sovetnikova. 196 s. [in Ukrainian].

3. Panchenko Z.V. (2020) Model formuvannia pidpryiemnytskoi kompetentnosti maibutnikh kvalifikovanykh robitnykiv v ZP(PT)O. [Model of formation of entrepreneurial competence of future skilled workers in vocational training (VET).] Retrieved from: https://mehovschic.ptu.org.ua/wp-content/uploads/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F-%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C-%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BF%D1%96%D0%B4.-%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-.pdf (10.10.2023) [in Ukrainian].

4. Zakon Ukrainy Pro osvitu. (2003). [The Law of Ukraine on Education]. Retrieved from https://ips.ligazakon.net/document/T172145?an=1. [in Ukrainian].

5. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 r. № 1556-VII. [On higher education: Law of Ukraine dated 01.07.2014 No. 1556-VII.]. Retrieved from http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 [in Ukrainian]. [in Ukrainian].

6. Khabenko M.Ye., Zinchenko V.P. (2024). Struktura pidpryiemnytskoi kompetentnosti maibutnikh pedahohiv profesiinoho navchannia. *Visnyk nauky ta osvity*. [Structure of entrepreneurial competence of future teachers of vocational training. *Bulletin of science and education*.] № 2(20). P. 1282-1292. https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-2(20)-1282-1292. [in Ukrainian].



УДК 378.147

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-124-136

Іванова Дора Георгіївна кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри дошкільної та початкової освіти Ізмаїльського державного гуманітарного університету, м. Ізмаїл, https://orcid.org/0000-0003-0040-9263

РОЗВИТОК ДОСЛІДНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ

Анотація. У статті розглядаються актуальні проблеми формування дослідницької компетентності здобувачів вищої освіти в умовах глобалізації освітнього простору. Акцентується увага на тому, що сучасний етап розвитку суспільства супроводжується посиленням інтеграційних процесів у світовій системі освіти, що висуває нові вимоги до якості підготовки майбутніх фахівців. В умовах глобалізації дослідницька компетентність набуває особливого значення як ключова складова професійної підготовки, що забезпечує конкурентоспроможність, академічну мобільність і здатність ефективно працювати в міжкультурному середовищі. У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти розвитку дослідницької компетентності здобувачів вищої освіти в умовах глобалізації освітнього простору. Встановлено, що глобалізаційні процеси спричиняють трансформацію підходів до організації діяльності закладів вищої освіти, зумовлюючи необхідність інтеграції інноваційних методів навчання, використання цифрових технологій, розширення академічної мобільності та міжкультурної комунікації. Тому саме дослідницька компетентність виступає ключовим фактором розвитку інтелектуального потенціалу, інноваційної активності та наукової діяльності майбутніх спеціалістів. Вона включає не тільки опанування методів наукового дослідження, а й здатність до критичного аналізу, ефективного використання інформаційних ресурсів, міждисциплінарної інтеграції знань та генерації нових ідей на основі системного осмислення та обробки даних. У контексті цифрових трансформацій, відкритого доступу до інформації та стрімкого оновлення знань розвиток дослідницьких навичок стає надзвичайно важливим, оскільки саме вони забезпечують підготовку компетентних фахівців, здатних успішно функціонувати у глобалізованому світі. Проаналізовано сучасні виклики, пов’язані з цифровізацією, відкритим доступом до наукових ресурсів, зростанням ролі міждисциплінарних досліджень та необхідністю формування академічної доброчесності. Запропоновано модель розвитку дослідницької компетентності, яка базується на поєднанні аудиторної, проєктної та самостійної



роботи, активному використанні онлайн-інструментів, участі здобувачів вищої освіти у міжнародних наукових проєктах і конференціях. Зроблено висновок, що розвиток дослідницької компетентності у глобалізованому освітньому середовищі є ключовою умовою конкурентоспроможності майбутніх фахівців та їхньої готовності до інноваційної діяльності в умовах постійних суспільних і технологічних змін.

Ключові слова: дослідницька компетентність, якість вищої освіти, глобалізація, професійна підготовка, критичне мислення, інформаційна грамотність, академічна мобільність, міждисциплінарна інтеграція.

Ivanova Dora PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Preschool and Primary Education of Izmail State University of Humanities, Izmail, https://orcid.org/0000-0003-0040-9263

DEVELOPMENT OF RESEARCH COMPETENCE OF HIGHER EDUCATION APPLICANTS IN THE CONTEXT OF THE GLOBALIZATION OF THE EDUCATIONAL SPACE

Abstract. The article addresses the pressing issues of developing research competence among applicants for higher education in the context of the globalization of the educational space. Attention is drawn to the fact that the current stage of societal development is accompanied by the intensification of integration processes in the global educational system, which sets new requirements for the quality of future professionals' training. In the context of globalization, research competence acquires particular significance as a key component of professional education, ensuring competitiveness, academic mobility, and the ability to work effectively in an intercultural environment. The article examines the theoretical and practical aspects of developing research competence among higher education applicants in the context of globalization of the educational space. It has been established that globalization processes cause the transformation of approaches to the organization of higher education institutions' activities, necessitating the integration of innovative teaching methods, the use of digital technologies, the expansion of academic mobility, and intercultural communication. Therefore, research competence serves as a crucial factor in the development of intellectual potential, innovative activity, and scientific work of future specialists. It encompasses not only the mastery of research methods but also the ability to conduct critical analysis, effectively utilize information resources, integrate knowledge across disciplines, and generate new ideas based on systemic comprehension and data processing. In the context of digital transformations, open access to information, and the rapid renewal of knowledge, the development of research skills becomes exceptionally important, as they ensure the training of competent



professionals capable of successfully functioning in a globalized world. The paper analyzes current challenges related to digitalization, open access to scientific resources, the growing role of interdisciplinary research, and the need to foster academic integrity. A model for the development of research competence is proposed, based on a combination of classroom, project-based, and independent learning, the active use of online tools, and the participation of higher education applicants in international scientific projects and conferences. It is concluded that the development of research competence in a globalized educational environment is a key condition for the competitiveness of future professionals and their readiness for innovative activity in the face of ongoing social and technological changes.

Keywords: research competence, quality of higher education, globalization, professional training, critical thinking, information literacy, academic mobility, interdisciplinary integration.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активними глобалізаційними процесами, які охоплюють усі сфери людської діяльності, зокрема й освіту. Глобалізація освітнього простору зумовлює інтеграцію національних систем вищої освіти у світовий науково-освітній простір, що супроводжується підвищенням вимог до професійної підготовки майбутніх фахівців. У цих умовах зростає значущість формування та розвитку дослідницької компетентності здобувачів вищої освіти як важливої передумови їхньої конкурентоспроможності, академічної мобільності та здатності ефективно діяти в умовах міжкультурної комунікації.

Дослідницька компетентність постає ключовим чинником інтелектуального зростання, інноваційного потенціалу та наукової активності майбутніх фахівців. Вона охоплює не лише володіння методами наукового пізнання, а й уміння критично мислити, працювати з інформаційними ресурсами, інтегрувати міждисциплінарні знання та створювати нові рішення на основі аналізу й синтезу отриманих даних. У світлі викликів, пов’язаних із цифровізацією, відкритим доступом до знань та швидким оновленням інформації, розвиток дослідницьких компетенцій набуває особливої актуальності, адже без них неможливо забезпечити якісну підготовку фахівців до життя та роботи у глобалізованому світі.

Глобалізаційні процеси формують нові виклики для системи вищої освіти, що вимагають перегляду традиційних підходів до організації навчального процесу та підготовки фахівців. До ключових із них належать: необхідність забезпечення академічної мобільності та гармонізації освітніх стандартів із міжнародними вимогами; інтеграція новітніх інформаційно-комунікаційних технологій у процес навчання; розвиток міжкультурної комунікації та толерантності в багатонаціональному освітньому середовищі; підвищення рівня володіння іноземними мовами як інструменту доступу до світового наукового дискурсу.



Особливої уваги освітян заслуговує проблема збереження національної ідентичності та академічних традицій в умовах посиленої стандартизації й уніфікації освітніх програм. Також важливим викликом є необхідність формування у здобувачів вищої освіти здатності до швидкої адаптації в динамічному інформаційному просторі та критичного оцінювання великого обсягу даних. У цьому контексті розвиток дослідницької компетентності постає не лише завданням професійної підготовки, а й потужним інструментом формування конкурентоспроможної особистості, готової до продуктивної діяльності в умовах глобалізованого світу.

У сучасному освітньому та науковому просторі дослідницька компетентність виступає одним із базових показників готовності здобувача вищої освіти до успішної професійної діяльності та самореалізації. Вона охоплює не лише володіння методологією та методами наукового пошуку, а й уміння формулювати проблеми, аналізувати та критично оцінювати інформацію, здійснювати інтерпретацію результатів досліджень, застосовувати отримані знання для розв'язання практичних завдань.

Умови глобалізації посилюють значення цієї компетентності, адже інтеграція в міжнародний науково-освітній простір вимагає здатності працювати з багатокультурними джерелами, орієнтуватися у світових трендах розвитку науки та технологій, дотримуватися високих стандартів академічної доброчесності. Дослідницька компетентність постає запорукою інноваційності, критичного мислення та здатності до безперервного навчання, що особливо важливо в умовах швидких соціально-економічних змін та зростання конкуренції на глобальному ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стислий огляд наукових досліджень свідчить, що проблема розвитку дослідницької компетентності здобувачів вищої освіти посідає значне місце у вітчизняній та зарубіжній педагогічній науці. В Україні питання формування дослідницьких умінь та навичок розглядаються у працях Н. Бібік, Л. Височан, Я. Капранова, В. Король, В. Кременя, Л. Лук'янової, О. Савченко, О. Юденкової, які акцентують на важливості інтеграції науково-дослідної діяльності у навчальний процес та створенні умов для розвитку критичного мислення, аналітичних і творчих здібностей студентів.

Зарубіжні дослідники, зокрема J. Biggs, A. Brew, G. Kennedy, C. Tang, A., Jenkins, M. Healey звертають увагу на концепцію «research-based learning» як ключового підходу, що забезпечує підготовку майбутніх фахівців до роботи в умовах швидких технологічних та соціокультурних змін. У науковій літературі розроблено концептуальні засади деяких підходів щодо організації освітнього процесу на основі дослідницької діяльності: навчання через дослідження (inquiry-based learning), проєктне навчання (project-based learning), «дослідницьке»



навчання (research-based learning) і навчання, орієнтоване на досвід (experiential learning). Вагомий внесок у розуміння даної проблеми зробили дослідження, присвячені впливу глобалізаційних процесів на систему вищої освіти (P. Altbach, H. de Wit), які підкреслюють необхідність формування у здобувачів здатності до самостійного наукового пошуку, міждисциплінарної взаємодії та застосування результатів досліджень у практичній діяльності. Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що розвиток дослідницької компетентності є стратегічним завданням сучасної вищої освіти, спрямованим на підвищення якості підготовки конкурентоспроможних фахівців у глобалізованому світі .

Мета статті – проаналізувати теоретичні засади та сучасні підходи до розвитку дослідницької компетентності здобувачів вищої освіти в умовах глобалізації освітнього простору, виявити основні виклики та можливості, а також окреслити ефективні педагогічні стратегії, методи і технології, спрямовані на формування та вдосконалення цієї компетентності у процесі професійної підготовки.

Виклад основного матеріалу. У Законі України «Про вищу освіту» компетентність трактується як інтегрована здатність особи ефективно соціалізуватися, здобувати нові знання, здійснювати професійну діяльність, що формується внаслідок поєднання та взаємодії знань, умінь, навичок, способів мислення, світоглядних орієнтирів, цінностей та інших індивідуальних якостей [3].

І. Козубовська, О. Повідайчик розглядають компетентність як поєднання знань, умінь і навичок, що включає як теоретичну підготовку, так і практичний досвід, необхідний для успішного виконання певних завдань чи функцій. Вона передбачає здатність результативно діяти, застосовувати набуті знання й уміння у конкретних умовах, гнучко реагувати на зміни та досягати визначених цілей. При цьому наголошується на значенні особистісних характеристик, які забезпечують ефективне виконання обов'язків і розв'язання професійних завдань [5].

І. Козинець визначає компетентність як поєднання знань, умінь і навичок, що дає змогу людині успішно виконувати певні завдання чи професійні функції у конкретній сфері діяльності. Це поняття охоплює не лише засвоєну теоретичну базу, а й сформовані практичні вміння та здатність застосовувати їх у реальних життєвих або професійних ситуаціях. До ключових характеристик компетентності належить також уміння адаптуватися до нових умов та здатність приймати самостійні, обґрунтовані рішення [4].

Поряд із цим, О. Біда цілком слушно трактує дослідницьку компетентність як здатність ефективно взаємодіяти з іншими, встановлювати продуктивні контакти, легко адаптуватися до різних ситуацій, бути відкритим до змін і здатним до самовизначення. Вона розглядається як інтегративна риса особистості, яка охоплює володіння методологічними знаннями та технологіями дослідницької діяльності, а також усвідомлення їх важливості і готовність застосовувати ці



знання у професійній діяльності. Дослідницька компетентність виступає ключовим елементом, що слугує фундаментом для формування інших компетентностей, сприяє безперервному навчанню протягом усього життя, підтримує конкурентоспроможність особистості та забезпечує успішну реалізацію в професійній та особистісній сферах [1].

Погоджуємося з думкою С. Сисоєвої, яка правомірно розглядає дослідницьку компетентність як комплексну особистісно-професійну якість фахівця, яка включає мотивацію до наукового пошуку, високий рівень володіння методологією педагогічного дослідження, а також важливі особистісні характеристики дослідника – інноваційне мислення, творчу ініціативність та здатність до впровадження новаторських ідей у професійну діяльність. Ця компетентність виступає як основа для формування інноваційної культури педагога та розвитку його здатності до постійного самовдосконалення й професійного зростання [7].

На нашу думку, дослідницька компетентність здобувачів вищої освіти – це комплексна якість особистості, що включає мотивацію до наукового пошуку, уміння застосовувати методологічні знання та дослідницькі технології, а також здатність творчо і відповідально підходити до розв'язання професійних завдань. Вона передбачає активну готовність до самостійного навчання, критичного мислення, інтеграції знань у практичну діяльність і адаптації до змін в освітньому та професійному середовищі.

Структура дослідницької компетентності є багатогранною і включає в себе низку взаємопов'язаних складових, які разом формують цілісний потенціал здобувача вищої освіти для ефективної наукової діяльності. Перш за все, до її основи належать знання, які охоплюють не лише теоретичні аспекти методології досліджень, а й розуміння основних принципів, етапів та методів збору і аналізу інформації. Ці знання дозволяють студенту свідомо орієнтуватися у науковому процесі, самостійно формулювати дослідницькі питання, обирати адекватні методи і засоби для їх вирішення. Без ґрунтовної теоретичної бази дослідницька діяльність втрачає системність і глибину, тому знання є незамінною складовою компетентності.

Водночас знання без практичних навичок залишаються абстрактними. Навички у структурі дослідницької компетентності – це здатність застосовувати набуті теоретичні знання у конкретних ситуаціях, організовувати дослідницький процес, збирати та аналізувати дані з використанням сучасних технологій, програмного забезпечення і наукових інструментів. Практичний аспект включає також вміння працювати з науковими джерелами, критично оцінювати інформацію, систематизувати результати і презентувати їх у вигляді наукових доповідей чи публікацій. Рівень сформованих навичок визначає ефективність і якість досліджень, що здійснюються здобувачем освіти.

Вважаємо, що не менш важливою є ціннісна складова дослідницької компетентності, яка формує внутрішню мотивацію і ставлення до наукової роботи.



Вона включає усвідомлення значущості відповідальності за достовірність отриманих результатів, дотримання етичних норм у проведенні досліджень, відкритість до нових ідей та інновацій, а також прагнення до безперервного саморозвитку. Саме ціннісні орієнтири підтримують здобувача вищої освіти у процесі подолання труднощів і стимулюють прагнення до вдосконалення як професіонала і особистості.

Особистісні якості, що є невід'ємною частиною структури дослідницької компетентності, визначають внутрішній потенціал і готовність здобувача вищої освіти до творчої та інноваційної діяльності. Критичне мислення дозволяє аналізувати і оцінювати інформацію з різних точок зору, креативність допомагає генерувати нові ідеї, а ініціативність і наполегливість забезпечують активну участь у наукових проектах і подолання викликів.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку освіти свідчить, що глобалізація суттєво впливає на освітній процес, зумовлює глибокі трансформації цілей, змісту та методів вищої освіти. В умовах глобалізації освітні системи країн стають більш відкритими та взаємопов'язаними, що вимагає від закладів вищої освіти переосмислити свої стратегічні завдання та адаптувати навчальні програми до нових викликів і потреб світового ринку праці.

Перш за все, цілі вищої освіти змінюються у напрямку підготовки фахівців, здатних працювати в умовах глобальної конкуренції та швидких змін. Освітні програми фокусуються на формуванні компетентностей, які забезпечують мобільність студентів і випускників, здатність до міжкультурної комунікації, критичного мислення і гнучкості у професійній діяльності. Це означає, що основною метою навчання стає не лише засвоєння певного обсягу знань, а розвиток умінь самостійно здобувати нові знання, адаптуватися до змін, працювати в міжнародних командах та генерувати інноваційні рішення.

Зміст освітніх програм теж зазнає суттєвих змін. Глобалізація спонукає включати до навчальних курсів міжнародні стандарти та найкращі практики, збагачувати навчальні матеріали актуальними світовими дослідженнями, забезпечувати міждисциплінарний підхід. Зміст освіти все більше орієнтується на розвиток дослідницьких, аналітичних і проєктних навичок, а також на формування ціннісних орієнтирів, що сприяють сталому розвитку, глобальній відповідальності та толерантності.

Щодо методів навчання, глобалізація стимулює впровадження інноваційних педагогічних технологій, таких як дистанційне і змішане навчання, використання цифрових платформ, колаборативні та проєктні методи, інтерактивні форми роботи. Завдяки цьому навчальний процес стає більш гнучким, персоналізованим і орієнтованим на розвиток ключових компетентностей, зокрема дослідницьких. Поширення глобальних освітніх мереж і програм обміну також сприяє міжнародній мобільності здобувачів вищої освіти і науковців, що стимулює обмін досвідом, інтеграцію знань і розвиток інновацій.



В умовах відкритого, міжкультурного цифрового освітнього середовища здобувачі вищої освіти стикаються з низкою нових викликів і можливостей, які безпосередньо впливають на розвиток їхньої дослідницької компетентності. Глобалізація освіти створює умови, коли навчальний процес стає більш інтегрованим у світовий освітній простір, що формує потребу у володінні сучасними інструментами, методами та цінностями дослідницької діяльності.

Головні виклики зумовлені необхідністю швидко адаптуватися до стрімких змін у технологіях і способах отримання інформації. Відкритий доступ до величезних масивів даних і ресурсів вимагає від студентів уміння критично оцінювати інформацію, обирати релевантні джерела та ефективно інтегрувати знання з різних дисциплін. У міжкультурному середовищі здобувачі мають долати мовні, культурні та комунікативні бар'єри, що потребує розвитку міжкультурної компетентності і відкритості до різноманіття думок і підходів у науковому пошуку.

Цифрове середовище пропонує нові можливості для розвитку дослідницьких навичок завдяки широкому впровадженню інноваційних освітніх технологій. Використання онлайн-платформ, віртуальних лабораторій, програмних засобів для аналізу даних та спільної роботи розширює рамки традиційного навчання, що робить дослідницьку діяльність більш доступною, гнучкою та інтерактивною. До того ж, цифрові ресурси дозволяють студентам долучатися до міжнародних наукових проєктів, співпрацювати з колегами з різних країн, що значно підвищує якість і масштабність їхніх досліджень. Водночас відкритість і мультикультурність освітнього середовища вимагають від студентів високого рівня саморегуляції, мотивації до навчання та відповідальності за власний розвиток. Це стимулює здобувачів до розвитку здатності до самостійного пошуку рішень, гнучкості мислення, готовності працювати в умовах невизначеності, що є ключовими складовими дослідницької компетентності.

Цифрові технології, академічна мобільність та міжнародні освітні проєкти відіграють ключову роль у формуванні та розвитку дослідницької компетентності здобувачів вищої освіти в сучасних умовах. Упровадження цифрових інструментів значно розширює можливості навчального процесу, роблячи його більш інтерактивним, персоналізованим та доступним. Використання онлайн-ресурсів, платформ для дистанційного навчання, спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу даних та віртуальних лабораторій дозволяє студентам ефективно опановувати методи досліджень, аналізувати великі масиви інформації, а також практикуватися у проведенні експериментів і моделюванні наукових процесів. Цифрові технології стимулюють розвиток критичного мислення, самостійності та творчого підходу до розв'язання наукових задач [6].

Академічна мобільність, зокрема участь у програмах обміну студентами, відкриває перед молоддю можливість зануритися у різноманітні освітні системи,



отримати досвід навчання та дослідницької діяльності в іншому культурному та науковому середовищі. Такий досвід сприяє розвитку міжкультурної комунікації, адаптивності, розширенню світогляду та формуванню гнучких компетенцій, необхідних для успішної наукової діяльності в глобалізованому світі.

Міжнародні освітні проєкти, такі як ERASMUS+ (https://erasmus-plus.ec.europa.eu/) та Horizon Europe (https://surl.lt/onmftl), виступають важливими платформами для стимулювання дослідницької активності студентів та викладачів. Зокрема, програма ERASMUS+ надає можливості для навчання, стажувань і проведення спільних наукових досліджень у провідних університетах Європи, що сприяє інтеграції української вищої освіти у світовий академічний простір. Найбільша рамкова програма ЄС у сфері досліджень та інновацій Horizon Europe підтримує мультидисциплінарні наукові проєкти з широкою участю молодих дослідників, створюючи умови для розвитку їхніх навичок, розширення професійних контактів і підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Ці ініціативи не лише забезпечують фінансову підтримку та ресурсне забезпечення для проведення наукових досліджень, а й стимулюють активне залучення студентів до практичної наукової роботи, підвищують рівень їхньої дослідницької компетентності, формують навички міждисциплінарної співпраці та управління науковими проєктами.

Вважаємо, що для ефективного формування дослідницької компетентності здобувачів вищої освіти необхідно створити відповідні умови та використовувати різноманітні методичні підходи, що сприяють активному залученню студентів у дослідницьку діяльність і розвитку навичок самостійного наукового пошуку. Одним із провідних підходів є проблемне навчання, яке зорієнтоване на розв’язання реальних або змодельованих проблемних ситуацій. Цей метод стимулює критичне мислення, аналітичні здібності та здатність формулювати гіпотези, планувати і реалізовувати дослідження, що є основою дослідницької компетентності.

Важливим інструментом розвитку дослідницьких умінь виступає проєктна діяльність. Вона передбачає комплексну роботу над певною науковою або практичною проблемою з поділом ролей, плануванням етапів і спільним підведенням підсумків. Участь у проєктах формує вміння працювати в команді, організовувати власний час, комунікувати та презентувати результати досліджень, що є необхідними навичками для сучасного фахівця.

Особливе значення мають дослідницькі практики, які забезпечують безпосередній досвід виконання наукових досліджень під керівництвом викладачів або наукових керівників. Практичне застосування теоретичних знань, ознайомлення з методами збору, обробки та аналізу даних, а також участь у підготовці наукових публікацій і конференцій сприяють формуванню впевненості у власних силах і успішному професійному самовизначенню.



Базисом для розвитку дослідницької компетентності є студентоцентроване навчання, оскільки саме воно передбачає активну позицію студента, його автономність у виборі тем, методів та форм роботи. Такий підхід стимулює мотивацію до навчання, відповідальність за результати, розвиток індивідуальних освітніх траєкторій, а також формування критичного мислення і творчих здібностей здобувачів освіти.

Застосування комплексного підходу з використанням проблемного навчання, проєктної діяльності, дослідницьких практик і студентоцентрованих методів створює ефективне середовище для формування високого рівня дослідницької компетентності здобувачів вищої освіти, необхідної для успішної адаптації та професійного зростання у сучасних умовах.

Сучасні платформи, сервіси та інструменти відіграють ключову роль у розвитку дослідницької компетентності здобувачів вищої освіти, забезпечуючи зручний доступ до наукової інформації, спрощуючи організацію роботи та підвищуючи якість наукових досліджень. Згідно з дослідженнями, одним із критичних предикторів інвестиційного підходу закладів вищої освіти до розвитку освітніх платформ є чітка мотивація для інвестицій, що зумовлено підвищенням продуктивності праці, ефективності та доступності освіти без суттєвого збільшення витрат.

Безкоштовний пошуковий інструмент Google Scholar (https://scholar.google.com/) дозволяє швидко і легко знаходити широкий спектр наукових матеріалів: статті, дисертації, книги, конференційні доповіді. Перевагою Google Scholar є його доступність та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що робить його незамінним для первинного ознайомлення з темою дослідження та виявлення релевантних джерел. Крім того, сервіс автоматично індексує цитування, що допомагає оцінити значимість публікацій.

Провідна міжнародна бібліографічна база даних Scopus (https://www.scopus.com/) охоплює величезний масив рецензованих наукових журналів та конференцій. Головною перевагою Scopus є можливість не лише знайти джерела, але й оцінити їх вплив за допомогою метрик цитування. Це сприяє формуванню наукової культури та вибору найбільш актуальних і авторитетних публікацій для дослідження. Для здобувачів вищої освіти Scopus також відкриває можливості для пошуку потенційних партнерів для наукової співпраці.

Національний репозиторій академічних текстів (https://nrat.ukrintei.ua/) є важливим інструментом для поширення і збереження наукових робіт українських дослідників. Його перевагою є безкоштовний доступ до повнотекстових академічних документів, що забезпечує відкритість і прозорість наукової діяльності. Для здобувачів вищої освіти це джерело актуальних українських наукових матеріалів, що враховують національний контекст і специфіку.



Сервіс автоматичного оформлення бібліографічних посилань (https://www.grafiati.com/uk/) значно спрощує процес створення коректних цитат і списків літератури відповідно до різних стандартів (APA, MLA, Chicago тощо). Це підвищує якість наукових робіт і знижує ризик помилок, що дуже важливо для здобувачів, які тільки опановують наукову письмовість. Крім того, автоматизація оформлення зберігає час і дозволяє зосередитись на змісті дослідження.

Сервіс коротких посилань surlli (https://surl.li/uk) допомагає оптимізувати розповсюдження наукових матеріалів, скорочуючи довгі URL-адреси до зручних і легко запам'ятовуваних посилань. Це полегшує обмін інформацією між дослідниками, викладачами та студентами, сприяючи більш ефективній комунікації та поширенню результатів досліджень.

В цілому, інтеграція цих платформ і сервісів у навчальний процес формує у здобувачів вищої освіти не лише навички пошуку й аналізу наукової інформації, але й відповідальне ставлення до оформлення і поширення результатів досліджень. Це суттєво підвищує їхню дослідницьку компетентність, забезпечуючи успішну соціалізацію у сучасному глобалізованому науковому середовищі.

Висновки. В умовах глобалізації невід'ємною складовою сучасного освітнього процесу є розвиток дослідницької компетентності здобувачів вищої освіти, яка виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності майбутніх фахівців, забезпечує їх академічну мобільність, здатність до критичного мислення, творчого пошуку і ефективної міждисциплінарної взаємодії. Аналіз теоретичних джерел і сучасних підходів показав, що дослідницька компетентність є багатогранним інтегрованим утворенням, що включає знання, практичні навички, мотивацію, ціннісні орієнтації та особистісні якості. Реалізація завдань формування дослідницької компетентності вимагає оновлення освітніх стратегій, інтеграції новітніх інформаційно-комунікаційних технологій та впровадження активних методів навчання, що сприяють розвитку самостійності, відповідальності й інноваційної активності студентів. Водночас важливо зберігати національні освітні традиції і враховувати виклики глобалізаційних процесів, забезпечуючи баланс між універсальністю компетенцій і національною ідентичністю.

Отже, дослідницька компетентність виступає не лише складовою професійної підготовки, а й фундаментом особистісного й інтелектуального розвитку, що дозволяє майбутнім фахівцям ефективно адаптуватися до стрімких змін у науково-освітньому просторі, бути активними учасниками глобального інформаційного суспільства та відповідати високим стандартам сучасної науки і практики.



Література:

1. Біда О. А. Зміст поняття «дослідницька компетентність» у вітчизняній та зарубіжній літературі. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки»*. 2017. С. 3-6.

2. Височан Л. М., Юденкова О. П., Капранов Я. В. Формування дослідницької компетентності здобувачів закладів вищої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах.* 2023. Випуск 87. С. 110-113. DOI: https://doi.org/10.32840/1992-5786.2023.87.19

3. Закон України «Про вищу освіту» (ред. від 01.06.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text (дата звернення: 08.08.2025)

4. Козинець І. І. Словник новітніх освітянських термінів і понять : довід. Видання / І. І. Козинець, Ю. О. Шабанова. Дніпро : НТУ «ДП», 2021. 69 с.

5. Козубовська І. В., Повідайчик О. С. Короткий тлумачний словник психолого-педагогічних термінів. Ужгород, 2021. 41 с.

6. Король В. М. Цифровізація освіти: вплив на дослідницьку діяльність студентів. Львів: Видавничий центр «Освітній процес», 2021.

7. Сисоєва С. Дослідницька компетентність викладача вищої школи: програма розвитку/ С. Сисоєва, Л. Козак // Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2016. Вип. 1-2. С. 39-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO_2016_1-2_9.

8. Сухомлинська Н. М., Яценко І. А. Освітні технології для формування дослідницьких компетентностей: практичний аспект. Київ: Літера, 2017.

9. Biggs J., Tang C., Kennedy G. *Teaching for quality learning at university 5e*. McGraw-hill education (UK), 2022. https://www.academia.edu/download/50764550/ teaching_for_quality learning-j.biggs.pdf

10. Bobro, N., Ivanova, D., Pyvovarov, K., Shatskaya, Z., & Kucheriavyi, V. (2025). Investment approach of higher education institutions to the development of educational platforms. Salud, Ciencia Y Tecnología - Serie De Conferencias, 4, 1392. DOI: https://doi.org/10.56294/sctconf20251392

11. Brew A. Research and teaching: beyond the divide. Palgrave Macmillan, London. 2006.

12. De Wit, H., & Altbach, P. G. Internationalization in Higher Education: Global Trends and Recommendations for Its Future. Policy Reviews in Higher Education, 5, 2021, 28-46. https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898

13. Jenkins A., Healey M. Led or research-based undergraduate curricula //University teaching in focus. – Routledge, 2012. P. 128-144.

References:

1. Bida O. A. (2017) Zmist poniattia «doslidnytska kompetentnist» u vitchyznianii ta zarubizhnii literaturi [The content of the concept of "research competence" in domestic and foreign literature]. Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriia: «Pedahohichni nauky». S. 3-6 [in Ukrainian].

2. Vysochan L. M., Yudenkova O. P., Kapranov Ya. V. (2023) Formuvannia doslidnytskoi kompetentnosti zdobuvachiv zakladiv vyshchoi osvity [Formation of research competence of higher education applicants]. Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh. Vypusk 87. S. 110-113. DOI: https://doi.org/10.32840/1992-5786.2023.87.19 [in Ukrainian].

3. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» [Law of Ukraine "On Higher Education"] (red. vid 01.06.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text (data zvernennia: 08.08.2025) [in Ukrainian].



4. Kozynets I. I. (2021) Slovnyk novitnikh osvitianskykh terminiv i poniat [Dictionary of modern educational terms and concepts]: dovid. Vydannia / I. I. Kozynets, Yu. O. Shabanova. Dnipro: NTU «DP». 69 s. [in Ukrainian].

5. Kozubovska I. V., Povidaichyk O. S. (2021) Korotkyi tlumachnyi slovnyk psykholoho-pedahohichnykh terminiv [Concise explanatory dictionary of psychological and pedagogical terms]. Uzhhorod. 41 s. [in Ukrainian].

6. Korol V. M. (2021) Tsyfrovizatsiia osvity: vplyv na doslidnytsku diialnist studentiv [Digitalization of education: impact on students' research activities]. Lviv: Vydavnychyi tsentr «Osvitnii protses» [in Ukrainian].

7. Sysoieva S. (2016) Doslidnytska kompetentnist vykladacha vyshchoi shkoly: prohrama rozvytku [Research competence of a higher education teacher: a development program] / S. Sysoieva, L. Kozak // Neperervna profesiina osvita: teoriia i praktyka. Vyp. 1-2. S. 39-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO_2016_1-2_9 [in Ukrainian].

8. Sukhomlynska N. M., Yatsenko I. A. (2017) Osvitni tekhnolohii dlia formuvannia doslidnytskykh kompetentnostei: praktychnyi aspekt [Educational technologies for the formation of research competences: practical aspect]. Kyiv: Litera [in Ukrainian].

9. Biggs J., Tang C., Kennedy G. (2022) *Teaching for quality learning at university 5e*. McGraw-hill education (UK). https://www.academia.edu/download/50764550/teaching_for_quality_learning-j.biggs.pdf [in English].

10. Bobro, N., Ivanova, D., Pyvovarov, K., Shatskaya, Z., & Kucheriavyi, V. (2025). Investment approach of higher education institutions to the development of educational platforms. Salud, Ciencia Y Tecnología - Serie De Conferencias, 4, 1392. DOI: https://doi.org/10.56294/sctconf20251392 [in English].

11. Brew A. (2006) Research and teaching: beyond the divide. Palgrave Macmillan, London. [in English].

12. De Wit, H., & Altbach, P. G. (2021) Internationalization in Higher Education: Global Trends and Recommendations for Its Future. Policy Reviews in Higher Education, 5, 28-46. https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898 [in English].

13. Jenkins A., Healey M. (2012) Led or research-based undergraduate curricula //University teaching in focus. – Routledge. P. 128-144 [in English].

УДК 373.3.013

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-137-148

Іонова Олена Миколаївна доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри теорії і методики викладання природничо-математичних дисциплін у дошкільній, початковій і спеціальній освіті, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, м. Харків, https://orcid.org/0000-0002-9306-5553

Лупаренко Світлана Євгенівна доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри освітології та інноваційної педагогіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, м. Харків, https://orcid.org/0000-0002-3111-5340

СУТЬ, ВИДИ ТА ФУНКЦІЇ ІНТЕГРАЦІЇ В ПОЧАТКОВІЙ ШКОЛІ

Анотація. У статті розкриваються суть, види та функції інтеграції в початковій школі. Визначено, що інтеграція передбачає доцільне об'єднання і координація дій різних частин цілісної системи, поєднання й координація дій різних частин цілісної системи, що передбачає відбір й об'єднання інформації, навчального матеріалу з різних навчальних предметів задля системного, цілісного і різнобічного вивчення значущих наскрізних тем. Уточнено види інтеграції, як-от: тематична інтеграція (здійснення відбору та поєднання навчальної інформації з різних навчальних дисциплін задля всебічного й цілісного вивчення наскрізних тем); повна інтеграція (створення значних інтегрованих курсів, ґрунтуючись на об'єднанні знань з різних навчальних предметів у єдине ціле). Здійснення інтеграції у процесі навчання є важливим фактором, котрий сприяє підвищенню ефективності та якості освітнього процесу у початкових класах, оскільки у процесі навчання дітей молодшого шкільного віку пріоритет надається розвивальній функції навчання, а також особливе значення має розвиток самостійності, креативності і критичного мислення. Завдяки інтеграції в дітей молодшого шкільного віку формуються пізнавальні інтереси та навчально-пізнавальна культура, що є спільними і значущими для багатьох шкільних навчальних предметів, як-от: відповідати на запитання перед класом, слухати вчителя, читати вголос, подумки списувати з дошки або підручника, а також розвивається вміння відстоювати власну думку в дискусіях, зіставляти наявні факти, відчувати рівновагу і гармонію у процесі навчання тощо. Результатом цього є формування міжпредметної компетентності особистості, тобто її здатності використовувати щодо міжпредметного кола проблем, що



вивчаються, знання, уміння й навички та ставлення, що належать до певного кола навчальних дисциплін і предметних галузей. Розкрито виключну роль педагога в реалізації інтеграції та міжпредметних зв'язків у процесі навчання.

Ключові слова: інтеграція, міжпредметні зв'язки, початкова школа, інтегрований урок, учні початкових класів, види, функції.

Ionova Olena Mykolaivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Theory and Methodics of Teaching Natural-Mathematical Disciplines in Preschool, Primary and Special Education, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-9306-5553

Luparenko Svitlana Yevhenivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Educology and Innovative Pedagogy, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-3111-5340

ESSENCE, TYPES AND FUNCTIONS OF INTEGRATION IN PRIMARY SCHOOL

Abstract. The article reveals the essence, types and functions of integration in primary school. It is determined that integration involves the appropriate unification and coordination of the actions of different parts of a holistic system, the combination and coordination of the actions of different parts of a holistic system, which involves the selection and combination of information, educational material from different educational subjects for the systematic, holistic and versatile study of significant cross-cutting topics. The types of integration are specified. They are: thematic integration (the selection and combination of educational information from different educational disciplines for the comprehensive and holistic study of cross-cutting topics); full integration (the creation of significant integrated courses based on the combination of knowledge from different educational subjects into a single whole). Implementation of integration in the learning process is an important factor that contributes to increasing the efficiency and quality of the educational process in primary grades, since in the process of teaching children of primary school age, priority is given to the developmental function of learning, and the development of independence, creativity and critical thinking is of particular importance. Due to integration, primary schoolchildren's cognitive interests, educational and cognitive culture are formed, which are common and significant for many school subjects and activities, such as: answering questions in front of the class, listening to the teacher, reading aloud, mentally copying from the blackboard or textbook, and the ability to defend one's own opinion in discussions, comparing available facts, feeling balance and harmony in the learning process, etc. The result of this is the formation of person's interdisciplinary

competence, which means their ability to use knowledge, skills and attitudes belonging to a number of academic disciplines and subject areas in relation to the interdisciplinary range of problems. The exclusive role of a teacher in the implementation of integration and interdisciplinary connections in the learning process is revealed.

Keywords: integration, interdisciplinary connections, primary school, integrated lesson, primary schoolchildren, types, functions.

Постановка проблеми. Основним завданням, що постає перед сучасною системою освіти, є формування різнобічної особистості, яка обізнана й реалізована в різних видах мистецтва, науці, спорті тощо. Серед шляхів розв'язання цього завдання є налагодження і демонстрація учням зв'язків між різними навчальними предметами, що дозволяє їм цілісно зрозуміти об'єкт вивчення, знайти точки дотику різних наук, перенести знання, отримані під час вивчення однієї навчальної дисципліни, на іншу та сприяє формуванню наукового світогляду особистості.

Дійсно, знання, що отримують учні під час навчання, не повинні бути фрагментарними, а навпаки – системними і цілісними та формувати єдину картину світу. Це дає змогу дитині краще усвідомлювати зв'язки між явищами, предметами і процесами дійсності, легше соціалізуватися й адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, адже чим більшою є здатність людини до об'єднання різних знань для розв'язання суспільних і особистих проблем, тим більшими є її можливості для реалізації власних інтересів.

Надзвичайно важливе значення для формування цілісних знань має початкова школа. Передусім, це зумовлено психологічними особливостями дітей молодшого шкільного віку, які характеризуються практично невичерпними пізнавальними можливостями, інтересом і готовністю до пізнання нового. Відповідно, учитель має застосовувати адекватні педагогічні засоби, що націлені на збереження і подальший розвиток пізнавальних інтересів і природної допитливості дітей, на розвиток їхньої ініціативності, зацікавленості, самостійності, цілеспрямованості у процесі навчання та формування цілісних знань.

З огляду на це актуальною є проблема визначення суті, види та функцій інтеграції в початковій школі, що забезпечить усвідомлення шляхів її здійснення у практичній освітній діяльності і можливостей поєднання навчальної інформації з різних предметів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зазначити, що певні питання проблеми інтеграції та реалізації міжпредметних зв'язків у початковій школі стали предметом наукових досліджень учених. Так, характеристика інтеграційних процесі в освіті представлені в роботах О. Любарської [10], О. Савченко [17], М. Фіцули [18]. Особливості реалізації міжпредметних зв'язків у навчанні та інтеграції змісту освіти розкрито в наукових розвідках О. Барановської



[1], В. Гломозди [3], О. Нижник [12], Н. Хінціцька [19], зокрема при навчанні дітей дошкільного віку (А. Рилова [16]) і молодших класів (Лупаренко С. [9]). Застосування інтегрованого підходу при підготовці майбутніх фахівців висвітлено в дослідженнях О. Котух [7], Н. Лесняк [8], О. Мкртічян [11], М. Прокоф'єва [15].

Утім, у вищевказаних роботах недостатньо повно висвітлено суть, види та функції здійснення інтеграції навчання в початковій школі, що і зумовило цей науковий пошук.

Мета статті – розкрити суть, види та функції інтеграції в початковій школі.

Виклад основного матеріалу. Логічна структура навчального матеріалу з предмету ґрунтується на логіці науки, однак, окрім того, визначається сукупністю дидактичних цілей і вимог, специфікою освітнього процесу. Загальна структура шкільних навчальних предметів має концентричний характер: навчальний матеріал викладається концентрично – 2-3 рази у вигляді логічно завершених систем. Це сприяє реалізації принципу науковості. У предметних системах різні елементи знань поєднані логічними зв'язками, робиться акцент на головних ідеях. Це також сприяє реалізації принципу оптимізації змісту навчання. Водночас, важливі вимоги щодо побудови дидактичної структури знань виходять із принципу систематичності.

В освітньому процесі початкової школи важливу роль відіграє інтеграція, і тісно пов'язане і ним поняття – «міжпредметні зв'язки», утім, важливо розрізняти ці два терміни.

Так, термін «інтеграція» (від лат. integer – цілісний) означає об'єднання, з'єднання [13]; доцільне об'єднання і координація дій різних частин цілісної системи, поєднання й координація дій різних частин цілісної системи; процес узгодження, упорядкування та об'єднання різних структур і функцій у цілому організмі [2]. Інтеграція є процесом і результатом створення нерозривно єдиного, зв'язаного, цілісного [10]. Вона виявляється не лише в посиленні зв'язків між навчальними предметами, але й у якісній зміні похідних компонентів [7]; процес і результат руху, котрий характеризується взаємопроникненням і взаємопов'язаністю явищ, що спричиняє їх цілісність, системність, а також виникнення нової інтегральної якості [15].

Поняття «інтеграція навчання» означає відбір й об'єднання інформації, навчального матеріалу з різних навчальних предметів задля системного, цілісного і різнобічного вивчення значущих наскрізних тем; це передбачає створення інтегрованого змісту навчання – предметів, які об'єднують знання з різних галузей у єдине ціле [6, с. 16]. Інтеграція в освітньому процесі докорінно змінює зміст і структуру сучасного наукового знання, а також інтелектуально-концептуальні можливості окремих наук [7]. Вона зумовлена суперечностями між наявністю в навчальному плані закладу освіти значної кількості певною

мірою ізольованих навчальних дисциплін та потребою у формуванні в свідомості школярів цілісної системи знань [3]. Інтеграція передбачає різні ступені поєднання і взаємовпливу навчальних дисциплін – від застосування окремих елементів одного предмету до повного їх злиття [16, с. 132].

М. Прокоф'єва, у свою чергу, розглядає поняття «педагогічна інтеграція», під яким дослідниця розуміє різновид наукової інтеграції в межах педагогічної теорії й освітньої практики, що визначає пояснення, прогнозування і управління конкретним виявом інтеграції в педагогіці, у рамках предмета її пізнання та відповідно до завдань функціонування [15].

Відповідно, існують такі види інтеграції, як: тематична інтеграція – здійснення відбору та поєднання навчальної інформації з різних навчальних дисциплін задля всебічного й цілісного вивчення наскрізних тем; повна інтеграція – створення значних інтегрованих курсів, ґрунтуючись на об'єднанні знань з різних навчальних предметів у єдине ціле [7].

Існують такі форми інтеграції знань [10]: повне злиття навчального матеріалу різних предметів у єдиному курсі; злиття більшої частини навчального матеріалу окремих навчальних предметів з визначенням специфічних розділів; побудова автономних блоків, що мають самостійні програми і методики.

Принцип інтеграції є одним з основних у сучасних освітніх системах. Його суть полягає в розумінні умов та особливостей ділення гуманітарних і природничо-наукових знань на окремі частини.

Зокрема, в освітньому процесі початкової школи важливою є інтеграція змісту мистецьких навчальних дисциплін із іншими предметами, що зумовлене надзвичайною емоційністю й чутливістю молодших школярів, їхньою потребою в художньо-образному викладанні. У навчанні в початковій школі мають місце: внутрішня інтеграція (передбачає єдність цілі, завдань, організаційних форм, методів, прийомів та засобів навчання), зовнішня інтеграція (спрямована на врахування у процесі навчання психолого-педагогічних, міжпредметних зв'язків в освіті), а також міжсистемна інтеграція (передбачає упровадження компонентів різних авторських систем освіти й виховання) [12].

В основі інтегрованого уроку – зінтегрований зміст, що об'єднує діяльність та інформацію з декількох навчальних предметів.

Цікаво, що однією з характерних рис початкової освіти багатьох країн світу є навчання за інтегрованими курсами. Зокрема, письмо, усне мовлення, читання об'єднані в «мистецтво мовлення», інформація з географії, громадянського права, історії – у суспільствознавство, знання з хімії, фізики, біології, астрономії – у природознавство. Необхідно підкреслити, що вітчизняними освітніми документами (Закон України «Про повну загальну середню освіту» [14], Державний стандарт початкової освіти [5]) передбачається навчання через інтегровані курси. У свою чергу, у Державному стандарті початкової освіти мова йде про організа-



цію освітнього процесу із використанням діяльнісного підходу на інтегрованій основі та з переважним навчанням за допомогою ігрових методів у першому циклі (1-2 класи) і на інтегровано-предметній основі у другому циклі (3-4 класи). Зміст природничої, громадянської та історичної, соціальної і здоров'язбережувальної, інформатичної, технологічної освітніх галузей інтегрується в різній комбінації їх елементів, завдяки чому утворюються інтегровані предмети й інтегровані курси [5].

Досвід організації та проведення інтегрованих уроків доводить, що їх методика вимагає певної ерудиції й високого професіоналізму педагогів. У багатьох закладах загальної середньої освіти за ініціативою вчителів проводяться інтегровані уроки з мистецтва, читання, народознавства, етики тощо.

У свою чергу, міжпредметні зв'язки стають дидактичним засобом, що зумовлює комплексний підхід до виховання, навчання, формування та засвоєння змісту освіти, і це надає можливість встановлювати й реалізовувати зв'язки між навчальними дисциплінами для всебічного, поглибленого вивчення найважливіших понять та явищ. Міжпредметні зв'язки передбачають взаємне узгодження навчальних програм, що зумовлене системою наук і дидактичною метою [4, с. 210]. [1].

З огляду на це коли одна навчальна дисципліна виступає основною, а інформація з іншої дисципліни викладається лише в допоміжній ролі (наприклад, з метою повторення, пришвидшення процесу навчання або зміцнення, закріплення знань, умінь і навичок, які вже є в учнів), говорять про міжпредметні зв'язки. Натомість, інтеграція передбачає створення нового цілого, ґрунтуючись на визначених однотипних елементах і частинах у раніше різних одиницях та пристосування їх у раніше неіснуючий моноліт особливої якості [8, с. 58].

Інтегровані уроки теж відрізняються від уроків із використанням міжпредметних зв'язків. Наприклад, О. Савченко зауважує на тому, що міжпредметні зв'язки передбачають включення у процес навчання на уроці завдань і запитань з матеріалу інших навчальних дисциплін, котрі мають допоміжне значення у процесі вивчення певної теми. Це є окремі короткочасні фрагменти уроків, що сприяють глибшому сприйманню, осмисленню й усвідомленню конкретного поняття. Натомість інтегровані уроки орієнтуються на ознайомлення учнів зі змістом різних навчальних предметів, їх включення у несхожі між собою види діяльності, які підпорядковуються одній темі [17, с. 261].

М. Фіцула, визначаючи спільну орієнтацію уроків з міжпредметними зв'язками та інтегрованих уроків на формування пізнавальних інтересів в учнів та сприяння їхньому вихованню та розвитку, доводить, що уроки з міжпредметними зв'язками мають на меті «спресувати» навчальний матеріал кількох навчальних предметів, а під час інтегрованих уроках навчальний матеріал різних тем подається блоками [18, с. 167].

Ефективність навчання в початкових класах убачається в інтеграції академічних дисциплін із такими видами діяльності, як гра, спілкування, музична, зображувальна, фізична діяльність тощо. Так, у 1-2 класах доцільною є інтеграція таких навчальних предметів: «Я і Україна», музика, навчання грамоти; «Я і Україна», математика, фізична культура, образотворче мистецтво, Також у 2 класі можливо інтегрувати навчальну інформацію з таких дисциплін, як: «Я і Україна», українська мова, читання, народознавство, музика, образотворче мистецтво; «Я і Україна», математика, трудове навчання, фізична культура, образотворче мистецтво; «Я і Україна», читання, музика, фізична культура, образотворче мистецтво. У 3-4 класах доцільною є інтеграція таких навчальних предметів: українська мова, читання, розвиток мовлення, образотворче мистецтво, трудове навчання; природознавство, математика, трудове навчання [13].

Так, у 3 класі на уроках читання з теми «Прийди, весно, з радістю!» учитель початкових класів у вступній або узагальнюючій бесіді активізує увагу молодших школярів на ознаках природи в середині або наприкінці весни, використовуючи різноманітні дитячі малюнки на весняну тематику (це міжпредметні зв'язки уроків природознавства й образотворчого мистецтва). Водночас, якщо вчитель проводить урок на тему «Художній образ весни», де інтегрується зміст кількох навчальних предметів, а діти включаються у різноманітні види діяльності, створюючи в уяві та свідомості художньо-літературно образ весни, то цей урок є інтегрованим [13].

Специфіка інтегрованих уроків полягає в тому, що під час їх проведення поєднуються блоки знань із різних навчальних предметів. Проводячи такі уроки, педагог сам визначає зміст навчального матеріалу, види діяльності з різних навчальних предметів та їх тривалість. Окрім того, необхідно чітко визначити цілі інтегрованого уроку, яким чином він сприятиме формуванню якісних, цілісних знань учнів, їх культури й особистісних якостей, розвитку пізнавальних процесів і здібностей. Від цього залежить співвідношення між навчальним матеріалом і діяльностями з різних предметів, особливо тих, що залучаються з інших навчальних дисциплін. Цілями таких уроків є створення передумов для різнобічного розгляду молодшими школярами певного поняття, об'єкту, явища, розвиток системного мислення учнів, збудження їхньої уяви, формування позитивно-емоційного ставлення до процесу пізнання тощо.

У процесі навчання дітей молодшого шкільного віку значущою є інтеграція навчальних предметів естетичного циклу (як безпосередньо на уроках мистецтва, так і в поєднанні з академічними навчальними дисциплінами). Правильне, раціональне, продумане поєднання образотворчого, музичного, театрального мистецтва допомагає сформувати цілісне сприйняття різних художніх образів у свідомості учня. У такий спосіб педагог може стимулювати й активізувати різні види сприймання, розвивати фантазію, уяву, увагу школяра. Інтегровані заняття



дозволяють комбінувати різні види діяльності: навчально-пізнавальної, мовленнєвої, ігрової тощо. Цей підхід допомагає переключати увагу дітей, дозволяє запобігти зниженню їхнього інтересу до навчання [11].

Інтегрований підхід є важливим і виправданим також під час вивчення навчальних предметів мовно-літературної освітньої галузі, а саме: мови, літератури, методик розвитку рідної мови. Так, вивчення, читання дитячої літератури поєднується з основами розвитку мовлення дітей різного віку. Виразне читання різноманітних художніх творів сприяє усуненню мовленнєвих порушень у дітей, демонструє зразки правильної вимови й артикуляції звуків, спонукає школярів до наслідування [1].

Окрім того, важливим є використання інтегрованого підходу при вивченні навчальних дисциплін, які пов'язані з формуванням початкових уявлень дітей про математичні обчислення, часові та просторові поняття. Інтеграція природничо-математичних дисциплін сприяє усвідомленню учнем складних явищ оточуючого світу і життя. Така інтеграції забезпечує поєднання спостережень за природою із вивченням довкілля, пошук різних математичних фігур серед природних матеріалів, а перші досліди (змішування різних фарб, пророщування цибулі тощо) дозволяють представити складні природні явища у зрозумілій і цікавій для дітей формі [11].

Наявність і загальна кількість інтегрованих уроків визначається вмінням учителя початкових класів синтезувати близьку або дотичну за змістом навчальну інформацію, уникати перевантаження молодших школярів враженнями, аби цей матеріал не став мозаїкою окремих картин, а був підпорядкований основним завданням. З цією метою потрібно заздалегідь (хоча б на півріччя вперед) продивитися і проаналізувати календарне планування і навчальні програми з різних дисциплін, зіставити їхній зміст, відібрати окремі теми й запитання з навчальних програм, які є близькими за метою використання і змістом. Утім, до успішного проведення інтегрованих уроків у початкових класах потрібно готуватися заздалегідь не тільки вчителю, але й учням.

Здійснення інтеграції у процесі навчання є важливим фактором, котрий сприяє підвищенню ефективності та якості освітнього процесу у початкових класах, оскільки у процесі навчання дітей молодшого шкільного віку пріоритет надається розвивальній функції навчання, а також особливе значення має розвиток самостійності, креативності і критичного мислення. Це формує потребу і передумови для здійснення інтеграції окремих навчальних дисциплін у початкових класах.

Певні види діяльності дітей молодшого шкільного віку (художньо-трудова, малювання, читання, слухання тощо), які властиві інтегрованим урокам, роблять їх незвичними, цікавими, яскравими, запобігають втомі школярів під час навчання та посилюють їхній інтерес до процесу навчання, загалом. Зокрема,



уроки читання й мови створюють чудові можливості для здійснення інтеграції, адже вони ґрунтуються на спільних дидактичних завданнях і передбачають спільні види мовленнєвої діяльності: висловлювання (усні й писемні), слухання, читання. Під час уроків читання молодші школярі зустрічають різні слова, правопис яких їм необхідно запам'ятати. Учні повторюють ці слова, записують їх на дошці. Зокрема, на уроках української мови при вивченні дітьми власних назв, можна записати прізвища, імена й по батькові різних відомих письменників та поетів, які відомі учням з уроків читання. Окрім того, можна здійснювати і зворотний процес: зокрема, під час уроків української мови школярі вчаться групувати різні предмети й надавати їм загальні назви, застосовуючи знання, вміння і навички, сформовані завдяки урокам читання [19].

Інтегративний характер організації процесу навчання надає можливість здійснювати і посилювати зв'язки між різними навчальними предметами одного циклу. Для розкриття головних ідей, понять і положень окремої теми необхідно, щоб понятійний апарат, що застосовується при поясненні теми, спирався на зміст інших навчальних предметів, власний життєвий досвід самих молодших школярів і ту інформацію, яку вони додатково отримують із літератури, мистецтва, засобів масової інформації та інших джерел. Учні повинні навчитися оперувати інформацією та ілюстративним матеріалом з інших предметів, визначати місце міжпредметних знань під час своїх відповідей. Такі практичні вміння та навички мають виключне значення для формування цілісного погляду дітей на світ, їхнього діалектичного мислення. Окрім того, формування загальнолюдських цінностей, гуманістичного та соціального мислення у молодших школярів потребує інтеграції гуманітарних знань [10].

Особливе значення у процесі здійснення інтеграції навчання має підготовка вчителя до цієї діяльності. З цієї точки зору М. Прокоф'єва виокремлює педагогічні умови професійно-педагогічної підготовки спеціаліста інтеграційного профілю. До таких умов належать: наповнення інтегрованих навчальних курсів навчальним матеріалом, спрямованим на формування настанов щодо інтегративної діяльності, мотивації та готовності її здійснювати; забезпечення міжпредметних зв'язків, проведення структуризації змісту навчального матеріалу на інтеграційній основі; трансформація способів і прийомів навчальної роботи в інтегративні вміння; творча діяльність, що передбачає перенесення засвоєних професійно-педагогічних знань, сформованих умінь і навичок у широку галузь педагогічної дійсності; постійне системне використання інноваційних технологій навчання, які сприяють здійсненню інтеграції професійно-педагогічної і навчально-пізнавальної діяльності [15].

Висновки. Отже, інтеграція передбачає доцільне об'єднання і координацію дій різних частин цілісної системи, поєднання й координацію дій різних частин цілісної системи, що зумовлює об'єднання інформації, навчального матеріалу з



різних навчальних предметів задля системного, цілісного і різнобічного вивчення значущих наскрізних тем.

Завдяки інтеграції в дітей молодшого шкільного віку формуються пізнавальні інтереси та навчально-пізнавальна культура, що є спільними і значущими для багатьох шкільних навчальних предметів, як-от: відповідати на запитання перед класом, слухати вчителя, читати вголос, подумки списувати з дошки або підручника, а також розвивається вміння відстоювати власну думку в дискусіях, зіставляти наявні факти, відчувати рівновагу і гармонію у процесі навчання тощо. Окрім того, здійснення інтеграції в навчанні сприяє розкриттю педагогічної майстерності педагогів, їхніх творчих здібностей, урізноманітненню організаційних форм, методів і засобів навчання задля посилення інтересу дітей до знань, здійснення мотивації до навчання, активізації їхнього мислення, формуванню готовності оволодівати системою наукових знань і, загалом, підвищення результативності всієї освітньої діяльності.

Дана стаття не вичерпує всіх аспектів досліджуваної проблеми. Перспективним вважаємо детальне вивчення принципів та досвіду здійснення інтеграції змісту освіти в початковій вальдорфській школі.

Література:

1. Барановська О. В. Реалізація міжпредметних зв’язків у старшій школі: дидактичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*: зб. наук. праць. Ужгород : Ужгородський національний університет, 2016. Вип. 2(39). С. 15-17. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/705913/1/BOV%202016%20UzhNU.pdf (дата звернення: 02.10.2025).

2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.

3. Гломозда В. Г. Вивчення тем інтегративного характеру як спосіб здійснення міжпредметних зв'язків. *Педагогіка*. 1991. Вип. 30. С. 17- 20.

4. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. К.: Либідь, 1997. 376 с.

5. Державний стандарт початкової освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2018 р. № 87. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2019-%D0%BF#Text (дата звернення: 02.10.2025).

6. Короткий термінологічний словник з педагогіки / [укл. С. Г. Мельничук, О. С. Радул, Т. Я. Довга, С. В. Омельяненко]. Кіровоград, 2004. 36 с.

7. Котух О. В. Інтегративний підхід при підготовці майбутніх фахівців: знахідки і втрати. URL : https://lib.iitta.gov.ua/710380/1/Kotukh%20O..pdf (дата звернення: 11.08.2022).

8. Лесняк Н. В. Міжпредметні зв’язки у формуванні мовленнєвих умінь майбутніх учителів початкових класів: дис… канд. пед. наук: 13.00.02 / Рівненський держ. педагогічний ін-т. Рівне, 1997. 181с.

9. Лупаренко С. Інтеграція змісту початкової освіти у вальдорфській школі: випускна кваліф. робота на здобуття осв. ступ. магістра. Х.: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2022. 74 с.

10. Любарська О. М. Інтеграційні процеси в освіті. *Психолого-педагогічні та лінгвістичні аспекти викладання мовознавчих дисциплін у вищій та середній школі*: зб. допов. міжвуз. конф. Миколаїв : МФ НаУКМА, 1998. С. 20-24. URL : https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/zbirnuku/13/5.pdf (дата звернення: 14.07.2022).



11. Мкртічян О. Інтегрований підхід до професійної підготовки майбутніх фахівців дошкільної ланки освіти. *Педагогіка та психологія* : зб. наук. праць. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2018. Вип. 59. С. 93-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_ped_2018_59_13 (дата звернення: 03.10.2025).

12. Нижник О. О. Інтеграція систем музичного виховання в загальноосвітній школі: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук: спец. 13.00.02 «Методика викладання музики та методика музичного виховання». К., 1996. 41 с.

13. Педагогічні технології на основі дидактичного удосконалення та реконструювання змісту. URL : https://ua-referat.com/uploaded/navchalenij-posibnik-dlya-studentiv-specialenosti-pochatkova-o/index9.html (дата звернення: 02.09.2022).

14. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січня 2020 р. № 463-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text (дата звернення: 09.10.2022).

15. Прокоф'єва М. Ю. Інтеграція педагогічної підготовки майбутніх вихователів дошкільних закладів і вчителів початкових класів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Одеса : Південно-український державний педагогічний університет імені К.Д.Ушинського, 2008. 25 с.

16. Рилова А. Роль і місце пісень у навчанні дітей дошкільного віку англійській мові. *Теорія та методика навчання та виховання* : зб. наук. праць. Х.: ХДПУ ім. Г.С.Сковороди. 2001. Вип. 8. С. 132-138.

17. Савченко О. Я. Дидактика початкової школи: підруч. для студ. пед. факульт. К.: Ґенеза, 1999. 368 с.

18. Фіцула М. М. Педагогіка: навч. посіб. для студ. вищ. пед. закл. освіти. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 528 с.

19. Хінціцька Н. В. Інтегроване навчання та міжпредметні зв'язки на уроках: спільне, відмінне, особливості реалізації. 2012. URL : https://urok.osvita.ua/materials/edu_technology/33139/ (дата звернення: 01.10.2022).

References:

1. Baranovska, O. V. (2016). Realizatsiia mizhpredmetnykh zviazkiv u starshii shkoli: dydaktychnyi aspekt [Realization of intersubject connection in higher school: didactic aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia: «Pedahohika. Sotsialna robota», 2(39),* 15-17. Retrieved from https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/705913/1/BOV%202016%20UzhNU.pdf [in Ukrainian].

2. Busel, V. T. (Ed.). (2001). Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. K.: Irpin: VTF «Perun». [in Ukrainian].

3. Hlomozda, V. H. (1991). Vyvchennia tem intehratyvnoho kharakteru yak sposib zdiisnennia mizhpredmetnykh zviazkiv [Studying topics of an integrative nature as a way of implementing interdisciplinary connections]. *Pedahohika, 30,* 17-20 [in Ukrainian].

4. Honcharenko, S. U. (1997). Ukrainskyi pedahohichnyi slovnyk [Ukrainian pedagogical dictionary]. K.: Lybid [in Ukrainian].

5. Derzhavnyi standart pochatkovoi osvity: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 liutoho 2018 r. № 87 [State Standard of Primary Education: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 21, 2018, No. 87]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2019-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

6. Melnychuk, S., Radul, O., Dovha, T., & Omelianenko, S. (Ed.). (2004). Korotkyi terminolohichnyi slovnyk z pedahohiky [Short terminological dictionary of pedagogy]. Kirovohrad, 2004 [in Ukrainian].



7. Kotukh, O. V. Intehratyvnyi pidkhid pry pidhotovtsi maibutnikh fakhivtsiv: znakhidky i vtraty [Integrative approach to training future specialists: discoveries and losses]. Retrieved from https://lib.iitta.gov.ua/710380/1/Kotukh%20O..pdf [in Ukrainian].

8. Lesniak, N. V. (1997). Mizhpredmetni zviazky u formuvanni movlennievykh umin maibutnikh uchyteliv pochatkovykh klasiv [Interdisciplinary links in the formation of speech skills of future primary school teachers]. Rivne: Rivne State Pedagogical Institute [in Ukrainian].

9. Luparenko, S. (2022). Intehratsiia zmistu pochatkovoi osvity u valdorfskii shkoli [Integration of the Content of Primary Education in Waldorf school]. MA thesis. Kharkiv: H. S. Skovoroda KhNPU [in Ukrainian].

10. Liubarska, O. M. (1998). Intehratsiini protsesy v osviti [Integration processes in education]. *Psykholoho-pedahohichni ta linhvistychni aspekty vykladannia movoznavchykh dystsyplin u vyshchii ta serednii shkoli* (p. 20-24): zbirnyk dopovidei mizhvuzivskoi konferentsii Mykolaiv : MF NaUKMA. Retrieved from https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/zbirnuku/13/5.pdf [in Ukrainian].

11. Mkrtichyan, O. (2018). Intehrovanyi pidkhid do profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv doshkilnoi lanky osvity [Integrated approach to the professional training of future specialists in preschool education]. *Pedahohika ta psykholohiia, 59*, 93-100. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_ped_2018_59_13 [in Ukrainian].

12. Nyzhnyk, O. O. (1996). Intehratsiia system muzychnoho vykhovannia v zahalnoosvitnii shkoli [Integration of music education systems in a general school]. Extended abstract from PhD thesis. Kyiv [in Ukrainian].

13. Pedahohichni tekhnolohii na osnovi dydaktychnoho udoskonalennia ta rekonstruiuvannia zmistu [Pedagogical technologies based on didactic improvement and content reconstruction]. Retrieved from https://ua-referat.com/uploaded/navchalenij-posibnik-dlya-studentiv-specialenosti-pochatkova-o/index9.html [in Ukrainian].

14. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy vid 16 sichnia 2020 r. № 463-IX [On complete general secondary education: Law of Ukraine dated January 16, 2020, No. 463-IX]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text [in Ukrainian].

15. Prokofieva, M. Yu. (2008). Intehratsiia pedahohichnoi pidhotovky maibutnikh vykhovateliv doshkilnykh zakladiv i vchyteliv pochatkovykh klasiv [Integration of pedagogical training of future preschool educators and primary school teachers]. Extended abstract of PhD thesis. Odesa : South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky [in Ukrainian].

16. Rylova, A. (2001). Rol i mistse pisen u navchanni ditei doshkilnoho viku anhliiskii movi [The role and place of songs in teaching English to preschool children]. *Teoriia ta metodyka navchannia ta vykhovannia, 8*, 132-138 [in Ukrainian].

17. Savchenko, O. Ya. (1999). Dydaktyka pochatkovoi shkoly [Didactics of primary school]. K.: Geneza [in Ukrainian].

18. Fitsula, M. M. (2002). Pedahohika [Pedagogy]. K.: Vydavnychyi tsentr «Akademiia» [in Ukrainian].

19. Khintsitska, N. V. (2012). Intehrovane navchannia ta mizhpredmetni zviazky na urokakh: spilne, vidminne, osoblyvosti realizatsii [Integrated learning and interdisciplinary links in lessons: common, distinctive, implementation features]. Retrieved from https://urok.osvita.ua/materials/edu_technology/33139/ [in Ukrainian].



УДК 374.7.091:613.9:34(7)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-149-159

Кирієнко Олександр Геннадійович аспірант кафедри освітології та педагогіки мистецтва, старший викладач кафедри теорії та методики фізичного виховання Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, https://orcid.org/0000-0002-1633-3892

ЗАКОНОДАВЧА СИСТЕМА ЩОДО ОСВІТИ ДОРОСЛИХ ТА ФОРМУВАННЯ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз законодавчої системи у сфері освіти дорослих у США у поєднанні із завданнями формування здоров'язбережувальної компетентності. Виявлено, що освіта дорослих у сучасному світі є ключовим чинником сталого розвитку суспільства, економіки та системи охорони здоров'я, а її ефективність значною мірою залежить від рівня інтеграції компонентів здорового способу життя та медичної грамотності. Постановлено наукову проблему недостатньої розробленості в українському дослідницькому полі комплексних міждисциплінарних підходів до вивчення американського досвіду у сфері законодавчого регулювання освіти дорослих, що включає і здоров'язбережувальний вимір.

У ході дослідження проаналізовано низку ключових нормативних актів США: *Національний план дій щодо підвищення рівня медичної грамотності*, який визначив медичну грамотність як національний пріоритет та окреслив стратегічні напрями розвитку медичної грамотності; *Закон про інновації та можливості робочої сили*, що модернізував систему професійної підготовки й інтегрував освітні програми дорослих із соціальними й медичними послугами; *Закон про освіту дорослих та сімейну грамотність*, котрий закріпив фінансування базової та сімейної грамотності й включив до неї елементи цифрової та медичної компетентності. Особливу увагу приділено аналізу стратегічної програми *«Здорові люди 2030»*, яка визначила подвійне поняття медичної грамотності — на рівні особистості та організації — і задекларувала ліквідацію нерівностей у сфері охорони здоров'я як пріоритет державної політики.

Окремо розглянуто новітні законодавчі ініціативи, серед яких *Закон про посилення досліджень у сфері освіті дорослих*, спрямований на формування науково-дослідної інфраструктури для підвищення ефективності програм освіти дорослих, та *Закон про роботу з питань освіти дорослих*, що передбачає розширення фінансування, інтеграцію цифрової та медичної грамотності й



закріплення інноваційних форм неперервної освіти. Виявлено, що у США освіта дорослих розглядається не лише як інструмент підвищення професійної мобільності, але й як механізм формування здоров'язбережувальної компетентності населення, профілактики захворювань та формування психологічної стійкості.

Узагальнено, що досвід США свідчить: законодавче унормування освіти дорослих у поєднанні з формуванням здоров'язбережувальної компетентності забезпечує інтеграцію освітніх, соціальних та медичних практик. Це створює умови для підвищення якості життя громадян та зміцнення людського капіталу.

Ключові слова: здоров'язбереження, освіта дорослих, система, США, компетентність, законодавство, освіта, формування.

Kyriienko Oleksandr Hennadiiovych Postgraduate Student at the Department of Pedagogy and Pedagogical Mastery, Senior Lecturer at the Department of Theory and Methods of Physical Education, Bohdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University Zaporizhzhia, https://orcid.org/0000-0002-1633-3892

LEGISLATIVE SYSTEM FOR ADULT EDUCATION AND FORMATION OF HEALTH-PRESERVING COMPETENCE IN THE UNITED STATES OF AMERICA.

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the legislative system for adult education in the United States in conjunction with the tasks of developing health-preserving competence. It is established that adult education in the modern world is a key factor in the sustainable development of society, the economy, and the healthcare system, and its effectiveness largely depends on the level of integration of healthy lifestyle components and health literacy. The study identifies a scientific problem of insufficient development in Ukrainian research discourse of complex interdisciplinary approaches to examining the U.S. experience in the legislative regulation of adult education, which includes the health-preserving dimension.

The research analyzes a number of key U.S. normative acts: the National Action Plan to Improve Health Literacy, which recognized health literacy as a national priority and outlined strategic directions for its advancement; the Workforce Innovation and Opportunity Act (WIOA), which modernized the system of vocational training and integrated adult education programs with social and healthcare services; and the Adult Education and Family Literacy Act (AEFLA), which ensured funding for basic and family literacy programs and included elements of digital and health-related competencies. Special attention is given to the analysis of the strategic program Healthy People 2030, which introduced a dual definition of health literacy—at both individual and organizational levels—and declared the elimination of health inequalities as a priority of state policy.



In addition, recent legislative initiatives are examined, including the Strengthening Research in Adult Education Act, aimed at building a research infrastructure to enhance the effectiveness of adult education programs, and the Adult Education WORKS Act, which envisions increased funding, integration of digital and health literacy, and the institutionalization of innovative forms of lifelong learning. The study reveals that in the United States, adult education is regarded not only as an instrument of professional mobility but also as a mechanism for formation health-preserving competence, preventing diseases, and formation psychological resilience.

It is concluded that the U.S. experience demonstrates that legislative regulation of adult education, combined with the formation of health-preserving competence, ensures the integration of educational, social, and healthcare practices. This creates favorable conditions for improving citizens' quality of life and strengthening human capital.

Keywords: health-preserving, adult education, system, USA, competence, legislation, education, formation.

Постановка проблеми. У сучасному світі освіта дорослих відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства, економіки та сфери охорони здоров'я. Особливої актуальності набуває інтеграція здоров'язбережувального компонента в систему неперервної освіти, адже саме вміння орієнтуватися у медичній, цифровій, інформаційній та соціальній реальності є запорукою життєздатності дорослого населення. На цьому фоні вагомого значення набуває питання ефективності законодавчого регулювання освіти дорослих і формування здоров'язбережувальної компетентності — як у національному, так і в міжнародному контексті. Сполучені Штати Америки є однією з країн, де політика щодо освіти дорослих має давню історію та законодавчо визначену структуру.

Однак у дослідницькому полі України, все ще бракує комплексного аналізу американського досвіду законодавчого забезпечення освіти дорослих у контексті формування здоров'язбережувальної компетентності. Більшість наявних публікацій або зосереджені на педагогічних моделях освіти дорослих, або розглядають окремі аспекти здорової поведінки в контексті охорони здоров'я, залишаючи поза увагою міжгалузеву, міждисциплінарну та нормативну основу такого підходу.

Відтак, постає науково-практична проблема — виявлення, систематизація та аналіз основних законодавчих підходів, принципів і механізмів, які регулюють формування освіти дорослих і здоров'язбережувальної компетентності в США, з метою вивчення можливостей їх адаптації в інших країнах, зокрема в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні питання здоров'язбереження безсумнівно є актуальною та фундаментальною проблемою у всьому світі; визнання потреби забезпечення формування здоров'язбережувальних



компетентностей дорослого населення у США активно розв'язується на законодавчому рівні.

С. Мединський та О. Кирієнко визначають 4 основні напрями діяльності Конгресу США щодо формування здоров'язбереження дорослого населення: освітня складова; покращення діяльності медичного забезпечення; підтримка та збереження здоров'я особистості; розвиток мережі оздоровчих закладів та спортивних клубів. Науковці зазначають щодо важливості запозичення позитивного досвіду подальшого застосування основних напрямів у законодавчих актах і державних програмах України.

Як показує аналіз законодавчої політики США, юридичні ініціативи викладені у нормативних актах щодо формування здоров'язбережувальних компетентностей дорослого населення спрямовані на підтримку й покращення рівня здоров'я особистості, родини і як результат забезпечення процвітання держави загалом. Схарактеризовані законодавчі ініціативи спрямовані також на підтримку психічного здоров'я, що наразі є актуальним питанням й для нашої країни під час війни [1, с. 173].

Маслянікова І. важливою складовою частиною неперервної освіти вважає освіту дорослих, яка покликана сприяти науковому, соціальному й економічному розвитку, демократії, екологічно сталому розвитку суспільства. Освіта дорослих – феномен, характерний для високорозвинених країн світу. Досвід таких країн показує, що освіта дорослих є чинником, який забезпечує безпосередній процес розвитку особистості й визначає шляхи реалізації й оновлення цього процесу. Її сутність передбачає не лише наявність економічного підґрунтя, а й реалізацію морально-розвивальної функції, що передбачає всебічний прогрес розвитку особистості в період її самостійного життя шляхом поступового збагачення попередньо набутих знань і вмінь. Громадяни іноземних країн (Сполучені Штати Америки, Франція, Канада, Швеція, Японія, Іспанія й ін.) усвідомлюють сутність загальноосвітньої і загальнокультурної (загальнорозвивальна) складової частини освіти дорослих, оскільки для ефективної виробничої діяльності людина повинна не тільки добре володіти професійними навичками, але й бути культурною, високоморальною, психологічно й технологічно грамотною, повною мірою відчувати себе особистістю, повноправним членом суспільства.

За даними світової статистики, загальна кількість дорослих, які навчаються, уже перевищує сумарну кількість учнів в інституціях дитячої і юнацької освіти. Відповідно до соціальних прогнозів міжнародних організацій, у XXI ст. освіта дорослих відіграватиме важливу роль у контексті забезпечення сталого та збалансованого прогресу особистості, суспільства. [3, с. 28].

В галузі освіти дорослих США має місце позитивна тенденція, зумовлена прагненням створити конкурентоспроможну, інноваційну країну. Відповідні законодавчі та нормативні документи підтримують реалізацію такого курсу. Так,

за результатами аналізу Центру освіти та робочої сили університету Джорджтауна (Georgetown's University Center of Education and Workforce – CEW) економіка США у 2007 р. потребувала 59% працівників з вищою освітою, тоді як у 2018 р. ця потреба вже збільшилася до 63% [4].

Лук'янова Л. наголошує, що освіта дорослих має набути законодавчого унормування з визначенням принципів і механізмів державної підтримки, ролі основних суб'єктів, їх прав і обов'язків, способів координації між різними провайдерами освітніх послуг, а також механізмів фінансування з бюджету. Для цього потрібно прийняти Закон України «Про освіту дорослих» та відповідні підзаконні акти, розвивати освіту дорослих як цілісну систему, що уможливлює гарантії і права кожного громадянина країни на безперервну освіту впродовж життя, спрямовану на загальнолюдські цінності, ідеали гуманізму [2, с. 2].

Мета статті – здійснити комплексний аналіз законодавчої системи у сфері освіти дорослих у США у поєднанні із завданнями формування здоров'язбережувальної компетентності, визначення ключових нормативно-правових актів, що поєднують освітні та здоров'язбережувальні аспекти, визначити їхню роль у підвищенні якості життя та професійної мобільності дорослого населення.

Виклад основного матеріалу. Розвиток освіти дорослих у США відбувається в межах багаторівневої законодавчої системи, яка інтегрує як освітні, так і здоров'язбережувальні аспекти. Це дозволяє не лише забезпечувати базову грамотність і професійну підготовку дорослого населення, але й формувати компетентності, пов'язані з охороною здоров'я, профілактикою та медичною грамотністю. Розглянемо ключові закони та законопроєкти, що мають найбільший вплив у питанні освіти дорослих та формуванні здоров'язбережувальної компетентності.

Національний план дій щодо підвищення рівня медичної грамотності (National Action Plan to Improve Health Literacy (2010). Це перший національний стратегічний документ, присвячений проблемі медичної грамотності — здатності людей отримувати, розуміти та ефективно використовувати інформацію, пов'язану зі здоров'язбереженням. National Action Plan to Improve Health Literacy був опублікований Міністерством охорони здоров'я і соціальних служб США у 2010 році. Його поява була реакцією на численні дослідження, які показали, що низький рівень медичної грамотності серед дорослого населення США призводить до зростання кількості хронічних захворювань, підвищення витрат на медичні послуги та зниження якості життя.

Документ визначає сім стратегічних цілей, які мають реалізовуватися спільними зусиллями уряду, освітніх установ, медичних організацій і громадських структур:

1. Розробка та поширення точної, доступної та практичної інформації про здоров'я та безпеку.



2. Сприяння змінам у системі охорони здоров'я, які покращують медичну інформацію, комунікацію, прийняття обґрунтованих рішень та доступ до медичних послуг.

3. Впровадження точної, стандартизованої та відповідної розвитку інформації та навчальних програм з питань охорони здоров'я та науки в систему догляду за дітьми та освіти до університетського рівня.

4. Підтримка та розширення місцевих зусиль щодо забезпечення освіти дорослих, вивчення англійської мови та надання послуг з медичної інформації з урахуванням культурних та лінгвістичних особливостей у громаді.

5. Покращення партнерських відносин, розробка рекомендацій та змін в політиці.

6. Збільшення обсягу фундаментальних досліджень, а також розробка, впровадження та оцінки практик і заходів для підвищення медичної грамотності.

7. Розширення поширення та використання науково обґрунтованих практик та заходів у сфері медичної грамотності.

Дані стратегії висвітлюють дії, які можуть вжити окремі організації чи професії для досягнення цих цілей. Необхідна спільна та скоординована робота, для покращення доступу до точної та практичної медичної інформації та медичних послуг. Метою є зосередження на питаннях медичної грамотності та покращення доступу, якості та безпеки медичного обслуговування; зменшення витрат, а також покращення здоров'я та якості життя мільйонів людей у Сполучених Штатах [9].

Закон про інновації та можливості робочої сили (Workforce Innovation and Opportunity Act (WIOA, 2014). Закон набув чинності 22 липня 2014 року після підписання Президентом Бараком Обамою. WIOA ухвалений у 2014 році, є одним із ключових законодавчих актів США, спрямованих на модернізацію системи підготовки кадрів та освіти дорослих. Він замінив попередній Workforce Investment Act (WIA, 1998) і створив нову рамкову політику, що інтегрує професійну освіту, програми працевлаштування та базову освіту дорослих у єдину систему. Конгрес ухвалив Закон значною двопартійною більшістю; це перша законодавча реформа системи державної робочої сили з 1998 року. WIOA фінансується на основі партнерства між федеральним урядом та штатами. Кожен штат зобов’язаний розробити власний план реалізації закону, у якому визначаються пріоритети розвитку робочої сили та освіти дорослих. Водночас WIOA передбачає систему підзвітності, що включає вимірювання таких показників, як працевлаштування учасників, рівень доходів після завершення програм, набуття сертифікатів та рівень прогресу у навчанні. WIOA підтримує створення інтегрованих центрів (One-Stop Career Centers), де дорослі можуть отримати доступ до освітніх програм, консультацій з працевлаштування, інформації про охорону здоров’я, соціальних послуг та інших ресурсів. Це

підсилює міжсекторальну співпрацю та допомагає дорослим комплексно вирішувати освітні й життєві завдання [10]. Закон містить у собі п'ять розділів. Особливу увагу в межах WIOA привертає Розділ II — *Закон про освіту дорослих та сімейну грамотність (Adult Education and Family Literacy Act (AEFLA)*, що забезпечує фінансування освітніх програм для дорослих. Одним із важливих інструментів стали єдині центри підтримки, де громадяни можуть отримати освітні послуги, консультації щодо працевлаштування та доступ до інформації про здоров'я. Це створює основу для інтеграції модулів медичної грамотності у стандартні програми навчання дорослих.

Закон про освіту дорослих та сімейну грамотність (Adult Education and Family Literacy Act (AEFLA), 1998; оновлений у складі Workforce Innovation and Opportunity Act (WIOA), 2014). AEFLA є основним федеральним законом у сфері освіти дорослих, ухваленим у 1998 році, адмініструється Управлінням професійної, технічної та освіти дорослих (Office of Career, Technical, and Adult Education (OCTAE). Пізніше, у 2014 році, AEFLA був оновлений та інтегрований у WIOA, що забезпечило його сучасний розвиток і тісний зв'язок із політикою підготовки кадрів. Метою даного Закону є створення партнерства між федеральним урядом, штатами та місцевими органами влади для забезпечення на добровільній основі заходів з освіти та розвитку грамотності дорослих. Особливу увагу приділено інтеграції базових життєвих навичок, серед яких — фінансова, цифрова та медична грамотність, соціальна адаптація, профілактика захворювань. AEFLA фінансується через систему федеральних грантів, які розподіляються між штатами. Обсяг фінансування зріс у 2010-х роках і становив понад 700 млн доларів на рік. При цьому не менше 82,5% коштів кожного штату мають спрямовуватися безпосередньо на підтримку місцевих провайдерів програм освіти дорослих [7]. AEFLA відіграє особливу роль у формуванні здоров'язбережувальної компетентності. Програми, що фінансуються в його межах, інтегрують теми профілактики захворювань, здорового харчування, фізичної активності, психічного здоров'я. У деяких штатах вивчають англійську мову через практичні приклади, пов'язані з охороною здоров'я (наприклад, як зрозуміти інструкції до ліків чи заповнити форму страхування). Завдяки оновленню у 2014 році AEFLA став сучасним механізмом, що не лише ліквідує прогалини у базовій освіті, але й формує фінансову, цифрову та медичну грамотність, сприяючи соціальній інтеграції та здоров'язбереженню дорослого населення.

«Здорові люди 2030» («Healthy People 2030»). «Healthy People 2030» є стратегічним документом, який заклав нове бачення здоров'язбережувальної політики у США. Програма визначила завдання не лише для окремих громадян, але й для освітніх та медичних інституцій, які повинні забезпечувати доступність і зрозумілість інформації. У поєднанні з програмами освіти дорослих це створює передумови для формування більш здорового, освіченого та соціально



інтегрованого суспільства. Баченням програми є суспільство, в якому всі люди можуть повністю реалізувати свій потенціал для здоров'я та благополуччя протягом усього життя. Місією є сприяння, зміцнення та оцінка зусиль країни щодо покращення здоров'я та благополуччя всіх людей.

Наступні основоположні принципи керують рішеннями щодо програми «Healthy People 2030»:

- Здоров'я та благополуччя всіх людей і громад є важливими для процвітаючого суспільства.
- Зміцнення здоров'я та благополуччя й профілактика захворювань – це взаємопов'язані зусилля, які охоплюють фізичний, психічний та соціальний аспекти здоров'я.
- Інвестування для досягнення повного потенціалу здоров'я та благополуччя для всіх забезпечує цінні переваги для суспільства.
- Досягнення здоров'я та благополуччя вимагає усунення нерівності в охороні здоров'я, покращення здоров'я всіх людей та досягнення медичної грамотності.
- Здорове фізичне, соціальне та економічне середовище зміцнює потенціал для досягнення здоров'я та благополуччя.
- Сприяння та досягнення здоров'я й благополуччя по всій країні є спільною відповідальністю, яка розподіляється між національним, штатним, племінним та громадським рівнями, включаючи державний, приватний та некомерційний сектори.
- Робота над досягненням повного потенціалу здоров'я та благополуччя населення є складовою процесу прийняття рішень та розробки політики в усіх секторах.

Загальними цілями програми «Healthy People 2030» є:

- Досягти здорового, процвітаючого життя та благополуччя, вільного від хвороб, інвалідності, травм та передчасної смерті, яким можна запобігти.
- Усунути нерівність у сфері охорони здоров'я, досягти покращення здоров'я для всіх людей та досягти медичної грамотності для покращення здоров'я та благополуччя всіх.
- Створити соціальне, фізичне та економічне середовище, яке сприяє досягненню повного потенціалу здоров'я та благополуччя для всіх.
- Сприяти здоровому розвитку, здоровій поведінці та благополуччю на всіх етапах життя.
- Залучати керівництво, ключових виборців та громадськість у різних секторах до вжиття заходів та розробки політики, що покращить здоров'я та благополуччя всіх [8].

Закон про посилення досліджень у сфері освіті дорослих (Strengthening Research in Adult Education Act (S.1268, 2023–2024). У 2023 році до Сенату США



було внесено законопроєкт Strengthening Research in Adult Education Act (S.1268), спрямований на посилення наукових основ системи освіти дорослих. Його ініціатором виступив сенатор Джек Рід, який традиційно є одним із провідних лобістів сфери освіти дорослого населення. Цей документ можна вважати доповненням Закону про освіту дорослих та сімейну грамотність (Adult Education and Family Literacy Act (AEFLA), оскільки він фокусується не стільки на безпосередньому фінансуванні освітніх програм, скільки на покращенні дослідницької інфраструктури, що дозволить робити їх більш ефективними й орієнтованими на потреби суспільства. Законопроєкт передбачає створення і розширення Національного центру досліджень освіти дорослих (National Adult Education Center for Research), що координуватиме збір даних, проведення емпіричних досліджень та розробку доказових практик у сфері освіти дорослих. Особливу увагу пропонується приділити оцінюванню ефективності програм, які інтегрують медичну грамотність та інші життєві компетентності. Це має значення не лише для академічного середовища, але й для практичної політики, оскільки результати досліджень впливатимуть на розподіл ресурсів і формування національних стратегій. Крім того, законопроєкт передбачає посилення співпраці між федеральними агентствами, університетами та провайдерами освіти дорослих. Така міжсекторальна модель дозволяє узгодити освітню політику з програмами у сфері охорони здоров'я, зайнятості та соціального розвитку. Зокрема, передбачається інтеграція компонентів цифрової та медичної грамотності в оцінку освітніх результатів, що дозволяє краще враховувати потреби дорослого населення у збереженні здоров'я та підвищенні якості життя. Даний законопроєкт можна розглядати як фундамент для науково обґрунтованої модернізації системи освіти дорослих у США. Його ухвалення здатне суттєво підвищити якість освітніх програм, розширити дослідницьку базу та забезпечити інтеграцію здоров'язбережувальної компетентності у навчальні практики. Це робить його важливим кроком на шляху до створення стійкої та інноваційної освітньої політики, орієнтованої на потреби дорослого населення [5].

Закон про роботу з питань освіти дорослих (Adult Education WORKS Act (S.1400, 2025–2026, законопроєкт). У квітні 2025 року до Сенату США було внесено оновлений законопроєкт Adult Education WORKS Act (S.1400), що є продовженням попередньої ініціативи S.3075. Його авторами виступили сенатор Джек Рід (демократ) та сенатор Тодд Янг (республіканець), що підкреслює двопартійний характер підтримки даної реформи. Документ спрямований на модернізацію Закону про освіту дорослих та сімейну грамотність (Adult Education and Family Literacy Act (AEFLA) та Закону про інновації та можливості робочої сили (Workforce Innovation and Opportunity Act (WIOA), розширення фінансування та інтеграцію нових компетентностей, необхідних для дорослого населення у XXI столітті. Загалом, оновлений Adult Education WORKS Act



(S.1400) відображає сучасний підхід до освіти дорослих як до процесу, що виходить за межі класичної грамотності та включає розвиток навичок цифрової, інформаційної та медичної компетентності. Він поєднує інвестиції у фінансові та організаційні механізми з інноваційними підходами до змісту програм, що створює сприятливі умови для інтеграції здоров'язбережувальних аспектів у систему освіти дорослого населення США [6].

Висновки. Проведене дослідження дозволило виявити, що законодавча система США у сфері освіти дорослих ґрунтується на комплексному поєднанні освітніх, соціальних та медичних аспектів, що дозволяє забезпечувати не лише професійну підготовку та підвищення кваліфікації, а й формування здоров'язбережувальної компетентності населення. Ключові нормативні акти, а також стратегічні програми закріплюють взаємозв'язок між освітньою та здоров'язбережувальною політикою, визначаючи здоров'я та медичну грамотність важливими складовими неперервної освіти. Новітні законодавчі ініціативи акцентують увагу на розбудові дослідницької інфраструктури, модернізації фінансування, інтеграції цифрової та медичної грамотності й впровадженні інноваційних форм освіти дорослих. Це свідчить про прагнення США створити адаптивну та стійку систему, орієнтовану на сучасні виклики й потреби населення.

Узагальнено можна констатувати, що досвід США демонструє ефективність міжгалузевого підходу до розвитку освіти дорослих, у якому освітня та здоров'язбережувальна складові розглядаються як взаємодоповнюючі. Така інтеграція сприяє підвищенню рівня медичної грамотності, формуванню здоров'язбережувальної компетентності, зміцненню психічної стійкості та зростанню якості життя громадян.

Для України вивчення американського досвіду є особливо актуальним, оскільки створює підґрунтя для розробки та прийняття власного Закону «Про освіту дорослих» із чітким урахуванням здоров'язбережувального компонента. Це дозволить забезпечити неперервність освіти впродовж життя, зміцнити людський капітал та сприяти сталому розвитку держави.

Література:

1. Кирієнко, О.Г., Мединський, С.В. Законодавче регулювання як складова формування здоров'язбережувальних компетентностей дорослого населення в США. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15, (3К(162), Київ. 2023, С. 173-179.

2. Лук'янова, Л. Б. Законодавче забезпечення освіти дорослих в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: Наукова співдоповідь на загальних зборах НАПН України 20 листопада 2020 р. Вісник Національної академії педагогічних наук України, 2(2), С. 1-5.

3. Маслянікова, І. В. Сучасні підходи навчання дорослих: теоретичні та емпіричні аспекти. Psychology and Pedagogy Journal, 1, 2020, С. 28–36.

4. Carnevale A., Smith N., Strohl J. Helpwanted: projection sof job sandeducation requirements through 2018. – Washington, D.C.: Georgetown University, Centeron Education and Work force, 2010. – URL: http://www.cew.georgetown/

5. Congress.gov. (2023). S.1268 — Strengthening Research in Adult Education Act (118th Congress, 2023–2024). U.S. Congress. URL: https://www.congress.gov/bill/118th-congress/senate-bill/1268

6. Congress.gov. (2025). S.1400 — Adult Education WORKS Act (119th Congress (2025–2026). U.S. Congress. URL: https://www.congress.gov/bill/119th-congress/senate-bill/1400

7. U.S. Department of Education Adult Education and Family Literacy Act (AEFLA). URL: https://aefla.ed.gov/laws-guidance

8. U.S. Department of Health and Human Services, Office of Disease Prevention and Health Promotion. (2020). «Healthy People 2030». URL: https://odphp.health.gov/healthypeople/about

9. U.S. Department of Health and Human Services, Office of Disease Prevention and Health Promotion. (2010). National Action Plan to Improve Health Literacy. Washington, DC. URL: https://odphp.health.gov/our-work/national-health-initiatives/health-literacy/national-action-plan-improve-health-literacy

10. U.S. Department of Labor. (2014). Workforce Innovation and Opportunity Act (WIOA). URL: https://www.dol.gov/agencies/eta/wioa

References:

1. Kyriienko O., Medynskyi S. (2023). Zakonodavche rehuliuvannia yak skladova formuvannia zdoroviazberezhuvalnykh kompetentnostei dorosloho naselennia v SShA [Legislative regulation as a component of the formation of healthcare competences of the adults in the USA]. Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M. P. Drahomanova. Seriia 15. Naukovo-pedahohichni problemy fizychnoi kultury (fizychna kultura i sport) – M.P. Dragomanov Scientific journal of the National Pedagogical University, series 15. Scientific and pedagogical problems of physical culture (physical culture and sports). 3K(162). Kyiv. S.173-179. [in Ukrainian].

2. Lukianova, L. B. (2020). Zakonodavche zabezpechennia osvity doroslykh v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Legislative support for adult education in Ukraine: current status and development prospects]: Naukova spivdopovid na zahalnykh zborakh NAPN Ukrainy 20 lystopada 2020 r. Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy – Scientific co-report at the general meeting of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine on November 20, 2020. Bulletin of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine , 2(2), S. 1-5. [in Ukrainian].

3. Maslianikova, I. V. (2020). Suchasni pidkhody navchannia doroslykh: teoretychni ta empirychni aspekty [Modern approaches to adult education: theoretical and empirical aspects]. Psychology and Pedagogy Journal, 1, S. 28–36. [in Ukrainian].

4. Carnevale A., Smith N., Strohl J. Helpwanted (2010): projection sof job sandeducation requirements through 2018. – Washington, D.C.: Georgetown University, Centeron Education and Work force. – URL: http://www.cew.georgetown/

5. Congress.gov. (2023). S.1268 — Strengthening Research in Adult Education Act (118th Congress, 2023–2024). U.S. Congress. URL: https://www.congress.gov/bill/118th-congress/senate-bill/1268

6. Congress.gov. (2025). S.1400 — Adult Education WORKS Act (119th Congress (2025–2026). U.S. Congress. URL: https://www.congress.gov/bill/119th-congress/senate-bill/1400

7. U.S. Department of Education Adult Education and Family Literacy Act (AEFLA). URL: https://aefla.ed.gov/laws-guidance

8. U.S. Department of Health and Human Services, Office of Disease Prevention and Health Promotion. (2020). «Healthy People 2030». URL: https://odphp.health.gov/healthypeople/about

9. U.S. Department of Health and Human Services, Office of Disease Prevention and Health Promotion. (2010). National Action Plan to Improve Health Literacy. Washington, DC. URL: https://odphp.health.gov/our-work/national-health-initiatives/health-literacy/national-action-plan-improve-health-literacy

10. U.S. Department of Labor. (2014). Workforce Innovation and Opportunity Act (WIOA). URL: https://www.dol.gov/agencies/eta/wioa



УДК 373.3/.5:001.891

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-160-171

Кияновський Артем Олександрович кандидат педагогічних наук, заслужений працівник освіти України, директор Ліцею «Школа гуманітарної праці» Херсонської обласної ради, м. Херсон, https://orcid.org/0009-0009-9762-8366

АВТОРСЬКА МОДЕЛЬ ВКЛЮЧЕННЯ ДІТЕЙ У НАУКОВИЙ ПОШУК

Анотація. У статті представлено авторську модель включення учнів у науковий пошук, розроблену й упроваджену в Школі гуманітарної праці (м. Херсон). Актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні в учнів ключових компетентностей, зокрема дослідницьких, у контексті реалізації Концепції Нової української школи та компетентнісного підходу в освіті. Теоретичну основу моделі становлять сучасні психолого-педагогічні підходи до розвитку «учня-дослідника» та інтеграції учнів у реальний науковий процес. Структура моделі охоплює мотиваційний, змістовий, організаційний, діяльнісний і рефлексивно-оцінювальний компоненти, що реалізуються поетапно: від пропедевтичного до самостійно-дослідницького рівня.

Практична реалізація моделі в ШГП поєднує роботу наукових секцій, участь у Малій академії наук України, предметних олімпіадах, конкурсах обласного й державного рівнів, а також унікальну систему щорічних видань дитячих наукових робіт в альманахах «Зоресвіт» та «Homo Humanitarius». Щороку учні школи здобувають 15–16 перемог у МАН та олімпіадах, 4–9 призових місць на обласних конкурсах і 3–7 нагород на всеукраїнському рівні. Важливим складником є використання соціальних мереж (фейсбук, інстаграм, ютуб, телеграм, тікток) як платформи для популяризації наукових досягнень, обміну досвідом і залучення нових учасників до дослідницької діяльності.

Результати впровадження моделі засвідчили зростання мотивації учнів до наукової роботи, розвиток критичного мислення, креативності, комунікативних і презентаційних навичок, а також підвищення освітнього іміджу закладу. Запропонована модель може бути адаптована для використання в інших освітніх установах із урахуванням їхніх ресурсів та потреб.

Ключові слова: науково-дослідницька діяльність, учень-дослідник, авторська модель, Школа гуманітарної праці, МАН, альманах, соціальні мережі.

Kyianovskyi Artem Oleksandrovych Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Headmaster of the Lyceum “School of Liberal Arts” of the Kherson Regional Council, Kherson, https://orcid.org/0009-0009-9762-8366



AUTHORIAL MODEL OF ENGAGING CHILDREN IN SCIENTIFIC RESEARCH

Abstract. The article presents the author's model of engaging school students in scientific research, developed and implemented at the School of Liberal Arts (Kherson, Ukraine). The relevance of the study lies in the need to form key competencies, in particular research skills, in the context of implementing the New Ukrainian School Concept and the competence-based approach in education. The theoretical foundation of the model is based on modern psychological and pedagogical approaches to developing a "student-researcher" and integrating students into the real scientific process. The model's structure includes motivational, content, organizational, activity, and reflective-evaluative components, implemented in stages – from preparatory to independent research levels.

The practical implementation of the model at the School of Liberal Arts combines scientific sections, participation in the Junior Academy of Sciences of Ukraine, subject Olympiads, regional and national competitions, as well as a unique system of annual publications of students' scientific works in the "Zoresvit" and "Homo Humanitarius" almanacs. Each year, students achieve 15–16 victories in the Junior Academy of Sciences and Olympiads, 4–9 prizes in regional competitions, and 3–7 awards at the national level. An important component is the use of social networks (Facebook, Instagram, YouTube, Telegram, TikTok) as platforms for promoting scientific achievements, sharing experiences, and attracting new participants to research activities.

The results of implementing the model demonstrate an increase in students' motivation for scientific work, the development of critical thinking, creativity, communication and presentation skills, as well as an enhancement of the school's educational image. The proposed model can be adapted for use in other educational institutions, taking into account their resources and needs.

Keywords: research activities, student-researcher, author's model, School of Liberal Arts, Junior Academy of Sciences, almanac, social networks.

Постановка проблеми. Сучасна українська освіта перебуває на етапі глибинних трансформацій, обумовлених як внутрішніми реформами, так і глобальними викликами, серед яких – інтеграція до європейського освітнього простору, цифровізація, зростання ролі науково-технічного прогресу та необхідність формування компетентностей XXI століття. Концепція Нової української школи передбачає створення середовища, у якому учень виступає не лише пасивним отримувачем знань, а активним творцем власної освітньої траєкторії, здатним критично мислити, досліджувати та приймати рішення на основі доказів [1]. У цьому контексті науково-дослідницька діяльність здобувачів



освіти стає ключовим інструментом формування інтелектуального потенціалу молоді та запорукою підготовки майбутніх лідерів науки, культури й суспільства.

Ліцей «Школа гуманітарної праці» (ШГП) Херсонської обласної ради є одним із провідних освітніх закладів, який послідовно реалізує стратегію розвитку учня-дослідника, поєднуючи класичну гуманітарну освіту з інноваційними підходами до організації наукового пошуку. Протягом багатьох років ШГП формує середовище, у якому наукові інтереси дітей підтримуються системно: через діяльність секцій, гуртків, індивідуальних наукових керівників, участь у конкурсах, олімпіадах, а також через щорічне видання альманахів, що фіксують результати учнівських досліджень.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю системного узагальнення та наукового опису набутого унікального досвіду з позицій педагогіки, психології та менеджменту освіти. Запропонована авторська модель інтеграції здобувачів освіти в науковий пошук має значний потенціал для масштабування та адаптації в освітніх закладах різних типів, а її теоретичне й практичне обґрунтування відповідає сучасним запитам освітньої науки та практики**.**

Аналіз сучасних досліджень і публікацій. Організація науково-дослідницької діяльності учнів ґрунтується на поєднанні компетентнісного підходу, педагогіки партнерства та особистісно орієнтованого навчання. У працях вітчизняних і зарубіжних педагогів (В. Сухомлинський [2], Л. Виготський [3] М. Гальченко [4], М. Туров [5], J. DeLisi [6], S. McDonald, S. Beer та L. Cragg [7] та ін.) підкреслюється, що залучення учнів до дослідницької діяльності сприяє розвитку когнітивної гнучкості, критичного мислення, комунікативних умінь, а також формує мотивацію до безперервної освіти. Важливим методологічним підґрунтям є ідеї діяльнісного підходу, за яким знання здобуваються не шляхом пасивного сприйняття, а через активну пізнавальну діяльність.

Сучасні дослідження у сфері STEM- та STEAM-освіти доводять, що міждисциплінарні формати роботи, інтеграція технологій та мистецтва, а також проектно-орієнтоване навчання створюють оптимальні умови для розвитку дослідницьких навичок [8]. У гуманітарному контексті, на якому спеціалізується ШГП, це означає залучення учнів до аналізу культурних, історичних, літературних явищ з використанням наукових методів – від збору та систематизації джерел до формулювання власних висновків і рекомендацій.

Метою статті є науково-педагогічне обґрунтування, структурний аналіз та опис практичної реалізації авторської моделі включення дітей у науковий пошук на прикладі Школи гуманітарної праці.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до організації науково-дослідницької діяльності учнів;



- розкрити структуру та зміст авторської моделі;
- охарактеризувати механізми реалізації моделі в умовах ШГП;
- оцінити результати впровадження моделі за кількісними та якісними показниками;
- визначити можливості адаптації моделі для інших закладів освіти.

Виклад основного матеріалу. *Структура та зміст авторської моделі.* Авторська модель включення дітей у науковий пошук, розроблена у Школі гуманітарної праці, передбачає системний підхід до формування дослідницької компетентності. Вона складається з п'яти взаємопов'язаних компонентів: мотиваційного, змістового, організаційного, діяльнісного та рефлексивно-оцінювального.

Мотиваційний компонент спрямований на формування в учнів внутрішньої потреби до пізнання та самореалізації через науку. Для цього використовуються інтерактивні лекції, зустрічі з науковцями, екскурсії до наукових установ, популяризаційні заходи в соціальних мережах, а також система внутрішніх конкурсів і шкільних наукових заходів.

Змістовий компонент передбачає добір навчального та дослідницького матеріалу відповідно до вікових особливостей учнів і специфіки обраної предметної галузі. Він реалізується через індивідуальні та групові дослідницькі проекти, роботу у секціях Малої академії наук України, підготовку до участі в олімпіадах і конкурсах.

Організаційний компонент забезпечує створення умов для ефективного здійснення наукового пошуку. До нього входить система наставництва, координація роботи секцій і гуртків, залучення до співпраці викладачів вищої школи, а також створення бази для публікації учнівських робіт у друкованих та електронних виданнях.

Діяльнісний компонент охоплює безпосередню участь учнів у дослідженнях: постановку проблеми, формулювання гіпотези, підбір методів, збір та аналіз даних, підготовку презентацій та захисту результатів. Важливу роль відіграють міждисциплінарні проекти, що дозволяють учням поєднувати знання з різних предметних сфер.

Рефлексивно-оцінювальний компонент сприяє усвідомленню досягнень і труднощів, формуванню навичок самоаналізу та критичної оцінки власної роботи. У ШГП це реалізується через індивідуальні та групові рефлексивні сесії, обговорення результатів, анкетування та портфоліо досягнень.

Особливістю моделі є її поетапна реалізація: від пропедевтичного етапу у початкових класах, коли діти знайомляться з елементарними прийомами дослідницької діяльності, до рівня старшої школи, де вони виконують повноцінні наукові роботи, публікують статті й захищають дослідження на конкурсах різного рівня.



Практична реалізація моделі в ШГП. Практичне втілення авторської моделі у Школі гуманітарної праці (ШГП) вибудувано як цілісний управлінсько-педагогічний цикл, що охоплює ідентифікацію наукових інтересів учнів, наставництво, організацію дослідницьких практик, публічну комунікацію результатів та інституційну пам'ять у формі щорічних видань. На старті освітнього року наукові керівники разом з учнями формують індивідуальні плани дослідницької діяльності, що включають постановку проблеми, попередній огляд джерел, планування методів і календар захистів. Для підтримки роботи діють секції й гуртки за напрямами (мовознавство, літературознавство, мистецтвознавство, правознавство, педагогіка, психологія, охорона здоров'я тощо), які забезпечують як предметну, так і міждисциплінарну координацію. Важливою практикою є постійні консультації вчителів-наставників, що супроводжують учня на всіх етапах дослідження – від формулювання гіпотези до публічного захисту та рецензування.

Системність наставництва і секційної роботи підтверджується результатами 2023/2024 н.р.: на ІІ (обласний) етап конкурсу-захисту МАН України від ШГП було подано 12 учнівських заявок, і всі 12 робіт посіли призові місця (три перші, шість других і три третіх). Дослідження представляли секції англійської мови, зарубіжної та української літератури, журналістики, правознавства, педагогіки, охорони здоров'я, мистецтвознавства, психології; виконавців нагороджено дипломами І–ІІІ ступенів. Ці результати фіксують сталий характер досягнень, який у динаміці підкріплюється щорічними перемогами в предметних олімпіадах і конкурсах різного рівня.

Важливою інституційною інновацією моделі є щорічні наукові видання учнівських робіт, які виконують одночасно мотиваційну, освітньо-комунікаційну та архівну функції. Альманах «Зоресвіт» – це платформа для представлення пошукових, реферативних і творчих робіт, що системно відбиває результати досліджень та перемоги учнів. Випуск 5 (2024) подає УДК 37.03, містить відомості про видання (укладач Н. Резніченко; Херсон: Гілея; 77 с.) та спеціально підкреслює щорічну традицію публікувати матеріали шкільного наукового товариства «Ерудит». У виданні акцентовано, що тези 12 призерів і переможців МАН 2024 року демонструють спектр пілотних ідей та орієнтацію їх на перспективи розвитку країни. Таким чином, «Зоресвіт» закріплює практику наукового письма, оформлення результатів і публічної апробації, перетворюючи здобутки учнів на релевантний для громади знаннєвий ресурс [9].

Довготривалим складником інституційної пам'яті є і часопис «Homo Humanitarius» (випуск І, 2018) [10], у якому окреслено гуманітарний вектор шкільної освіти, підтриманий органами місцевого самоврядування, та сформульовано мету – самовизначення здобувачів освіти в царині літератури, історії, музеєзнавства, міфології, релігієзнавства, педагогіки, соціології. Видання акцен-

тує регулярність науково-практичних конференцій, конкурсу учнівських рефератів, співпрацю з МАН та індивідуальний науковий супровід університетських науковців, що разом створює умови для нарощування гуманітарної свідомості здобувачів освіти. Поєднання «Зоресвіту» і «Homo Humanitarius» забезпечує наступність: від фіксації щорічних результатів – до стратегічного окреслення ідентичності гуманітарної школи.

Окремим результативним компонентом моделі виступає система публічних презентацій і захистів, що включає внутрішньошкільні наукові сесії, участь у конкурсних захистах МАН України, представлення дослідницьких і проєктних робіт на шкільних фестивалях та медіапроєктах. У межах зазначеного циклу учні опановують підготовку тез, постерів, мультимедійних доповідей, засвоюють базові навички академічного цитування та наукової комунікації. Важливим елементом є щорічна практика публікації збірників, яка формує в учнів внутрішній «горизонт очікувань»: вони завчасно планують етапи дослідження, строки подання матеріалів та процедури зовнішнього рецензування. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню якості учнівських наукових робіт і забезпечує готовність до участі в конкурсах на обласному та державному рівнях.

Запропонована організація практики забезпечує декілька ефектів. По-перше, – мотиваційний: публікація та публічне визнання зміцнюють внутрішню мотивацію, підвищують рівень наукової амбіції. По-друге, – компетентнісний: учні опановують повний цикл дослідницької діяльності – від формулювання проблеми до публічного захисту, що корелює з вимогами Концепції НУШ. По-третє, – соціальний: завдяки відкритому представлення результатів зміцнюються зв’язки «школа – громада – університети», формується довіра до закладу як до простору наукового зростання.

Соціальні мережі як інструмент популяризації наукового пошуку. У сучасному інформаційному просторі соціальні мережі стали не лише каналом комунікації, а й потужним інструментом організації освітніх і наукових практик. Для Школи гуманітарної праці (ШГП) вони виконують кілька взаємопов’язаних функцій: інформування про події, популяризація досягнень учнів, створення мотиваційного середовища та організація конкурсів у дистанційному форматі.

Офіційні сторінки ШГП у Facebook та Instagram [11;12] містять регулярні публікації про перемоги учнів у МАН, олімпіадах, конкурсах різних рівнів, а також анонси науково-практичних конференцій, творчих зустрічей, виставок дослідницьких проєктів. Кожен пост супроводжується фотоматеріалами, які візуалізують процес наукового пошуку: робота над постерами, захисти проєктів, виїзні дослідження, експериментальні заняття. Це створює ефект «присутності» та залучає до подій не лише безпосередніх учасників, а й широку аудиторію – батьків, випускників, потенційних партнерів.

Важливою особливістю є використання соцмереж для проведення та підтримки онлайн-конкурсів. Наприклад, щороку організовується дистанційний



конкурс наукових есе серед учнів середніх і старших класів, де завдання та критерії оцінювання публікуються у Facebook, а роботи надсилаються через електронну пошту або Google Forms. Такі конкурси дозволяють охопити більшу кількість учасників, у тому числі випускників та учнів з інших регіонів, що зміцнює мережеву співпрацю. Крім того, сторінки школи анонсують участь у всеукраїнських і міжнародних онлайн-турнірах, інформують про відкриття реєстрацій, результати попередніх етапів та фінальні підсумки.

Соціальні мережі ШГП активно використовуються для формування іміджу школи як простору інноваційної та гуманітарно орієнтованої освіти. Пости, присвячені перемогам учнів, супроводжуються історіями про їх дослідницький шлях, слова подяки науковим керівникам, а також короткими коментарями від самих учнів. Це формує у підписників уявлення про наукову діяльність як про доступну і водночас престижну практику.

Інтерактивні формати, що застосовуються у соцмережах ШГП, включають опитування, голосування за кращі роботи, прямі ефіри з наукових заходів та відеопрезентації дослідницьких проєктів. Такі форми комунікації не лише зміцнюють зворотний зв’язок, а й розвивають в учнів цифрову грамотність, вміння представляти свої ідеї у візуальному та мультимедійному форматі.

Завдяки цілеспрямованій роботі в соціальних мережах ШГП створює розширений науково-освітній простір, який виходить за межі шкільних стін. Це сприяє підвищенню престижу закладу, розширенню кола партнерів та залученню додаткових ресурсів для підтримки учнівських досліджень. Важливо, що інформаційний контент у соцмережах постійно оновлюється, що формує у підписників відчуття динамічного розвитку та причетності до спільної справи.

Отже, соціальні мережі є невіддільним складником авторської моделі включення дітей у науковий пошук, доповнюючи очну роботу та підсилюючи ефекти від реалізації дослідницьких програм.

Результативність авторської моделі включення дітей у науковий пошук . Ефективність авторської моделі, реалізованої у Школі гуманітарної праці, підтверджується стабільними та високими показниками участі й перемог учнів у конкурсах і олімпіадах різних рівнів. Щороку заклад має 15–16 переможців Малої академії наук та предметних олімпіад, ще 4–9 переможців обласних конкурсів і 3–7 – державних змагань. Така динаміка демонструє, що модель не лише забезпечує залучення значної кількості учнів до дослідницької діяльності, але й формує у них конкурентоспроможні результати.

Особливо показовим є те, що успіхи досягаються у широкому спектрі предметних галузей: від мовознавства та літературознавства до права, педагогіки, психології, мистецтвознавства та природничих наук. Це свідчить про універсальність моделі, її здатність адаптуватися до різних наукових напрямів та індивідуальних інтересів учнів.



Щорічне видання альманаху «Зоресвіт» фіксує результати роботи шкільного наукового товариства «Ерудит», публікуючи кращі учнівські дослідження. Аналіз змісту видань останніх років підтверджує, що значна частина опублікованих робіт отримала призові місця на конкурсах МАН та інших змаганнях. Це свідчить про сталість високої якості виконаних досліджень і вміння учнів презентувати свої результати у форматі наукового тексту.

Крім того, активна діяльність у соціальних мережах дозволяє оперативно інформувати про досягнення, формуючи позитивний імідж школи як простору наукового розвитку. Публікації з фото та описами перемог слугують додатковим мотиваційним чинником для інших учнів, що підвищує загальний рівень участі у дослідницьких активностях.

Важливо відзначити, що результативність моделі вимірюється не лише кількістю перемог, але й розвитком ключових дослідницьких компетентностей: умінням формулювати проблеми, працювати з джерелами, проводити аналіз і синтез інформації, робити висновки та презентувати їх публічно. Учні демонструють навички академічного письма, аргументованого захисту позиції та роботи в команді – компетентності, які є затребуваними у сучасному суспільстві та відповідають вимогам Нової української школи.

Таким чином, стабільні успіхи у конкурсах, публікаційна активність та розвиток дослідницьких навичок підтверджують високу результативність авторської моделі, що може бути рекомендована до впровадження в інших закладах освіти.

Перспективи розвитку авторської моделі та міжнародний досвід. Аналіз міжнародних практик залучення учнівської молоді до наукових досліджень свідчить про існування потужних програм, орієнтованих на розвиток дослідницьких компетентностей та підготовку майбутніх науковців. У США широкого поширення набули програми STEM та STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics), що поєднують фундаментальні науки з творчими дисциплінами. Вони спрямовані на інтеграцію навчального процесу з практичною діяльністю у наукових лабораторіях, університетах та дослідницьких центрах [13]. Подібні програми часто реалізуються у співпраці між школами, науковими установами та бізнесом, що забезпечує учням доступ до сучасного обладнання та менторської підтримки.

У Європейському Союзі діє Young Scientists Programme, яка об’єднує талановитих учнів з різних країн для спільної роботи над міждисциплінарними дослідницькими проєктами. Програма передбачає короткострокові інтенсиви, літні школи та онлайн-курси, спрямовані на розвиток критичного мислення, роботи з даними та наукової комунікації. Значну увагу приділяють умінню презентувати результати досліджень на міжнародних конференціях та у фахових журналах[14].



Фінляндія та Канада демонструють успішну практику створення шкільних наукових журналів, у яких публікуються роботи учнів за результатами досліджень у рамках навчальної програми або позакласної діяльності [15;16]. Це не лише формує навички академічного письма, але й дає учням відчуття причетності до світової наукової спільноти. Публікації у таких журналах визнаються під час вступу до університетів як підтвердження дослідницької активності.

У порівнянні з міжнародними моделями, авторська модель ШГП поєднує кілька ключових сильних сторін: поетапну підготовку учнів до досліджень, інтеграцію гуманітарних і природничих дисциплін, активну видавничу діяльність («Зоресвіт», «Homo Humanitarius»), а також розвинену систему мотивації через соціальні мережі та конкурси. На відміну від багатьох зарубіжних програм, де акцент робиться переважно на STEM-напрямі, модель ШГП зберігає баланс між гуманітарними й технічними сферами, що робить її більш універсальною та придатною для широкого кола учнів.

Подальший розвиток моделі передбачає розширення міжнародного партнерства: участь у спільних дослідницьких проєктах з учнями інших країн, організацію двомовних наукових публікацій, запровадження онлайн-стажувань та обміну досвідом із закордонними школами. Також перспективним є створення електронної платформи, що об’єднає публікаційний архів, базу конкурсів і можливостей, а також інструменти для дистанційного наукового наставництва.

Інтеграція кращих міжнародних практик у наявну систему дозволить підсилити ефективність авторської моделі ШГП та підвищити її конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Висновки. Авторська модель включення дітей у науковий пошук, реалізована у Школі гуманітарної праці, продемонструвала високу ефективність у формуванні дослідницьких компетентностей, розвитку критичного мислення та мотивації учнів до наукової діяльності. Поєднання системної підготовки, інтеграції гуманітарних і природничих дисциплін, активної публікаційної діяльності та використання соціальних мереж створює багатовимірний простір для професійного й особистісного зростання здобувачів освіти.

Модель успішно поєднує традиційні та інноваційні форми роботи, зокрема: проведення шкільних наукових конференцій, видання альманахів і часописів, наставництво з боку досвідчених педагогів, участь у конкурсах різних рівнів, а також організацію онлайн-конкурсів та презентацій. Результативність підтверджується стабільною кількістю перемог у МАН, олімпіадах та обласних і державних конкурсах.

Порівняння з міжнародними практиками показало, що модель ШГП відповідає сучасним світовим тенденціям у сфері розвитку учнівських наукових досліджень, зберігаючи водночас власну унікальну гуманітарну складову частину.



Практичні рекомендації щодо впровадження моделі ШГП у закладах освіти:

1. Створити наукове товариство учнів – об'єднання, яке координує дослідницьку діяльність, планує заходи та забезпечує наставництво.
2. Запровадити регулярні наукові публікації – альманахи, журнали або онлайн-платформи для публікації результатів учнівських досліджень.
3. Інтегрувати дослідження в освітній процес – передбачити дослідницькі модулі у навчальних програмах, використовувати проєктні методи.
4. Забезпечити менторську підтримку – залучати педагогів, викладачів університетів та науковців для консультацій та супроводу учнівських проєктів.
5. Розвивати партнерство – укладати угоди зі ЗВО, науковими установами, громадськими організаціями та міжнародними програмами для розширення можливостей учнів.
6. Використовувати соціальні мережі – активно інформувати про події та досягнення, проводити онлайн-конкурси, забезпечувати інтерактивну взаємодію.
7. Оцінювати результативність – щороку аналізувати кількість та якість досліджень, участь у конкурсах, розвиток компетентностей учнів.

Запровадження моделі ШГП в інших закладах освіти потребує системної підготовки педагогічних кадрів, створення ресурсної бази та поступового впровадження всіх складників. Її реалізація здатна істотно підвищити якість освіти та сформувати покоління учнів, готових до активної участі в науковому житті країни та світу.

Література:

1. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи / Міністерство освіти і науки України ; заг ред. М. Грищенко. Київ, 2016. 35 с. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf (дата звернення 15.08.2025).
2. Сухомлинський В.О. Сто порад учителеві. Київ : Рад. шк., 1988. 304 с.
3. Виготський Л.С. Мислення і мовлення / пер. з рос. О.В. Дьякової. Київ : Либідь, 1991. 216 с.
4. Гальченко М. Принципи наукової освіти. *Навчання і виховання обдарованої дитини: теорія та практика.* 2017. Вип. 1. С. 32–39.
5. Туров М.П. Участь дорослих у підготовці дітей і підлітків до винахідницької діяльності. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2024. №2(93). С. 104–113. DOI: https://doi.org/10.32405/2309-3935-2024-2(93)-104-113
6. DeLisi J., Kook J.F., Levy A.J., Fields E., Winfield L. An examination of the features of science fairs that support students' understandings of science and engineering practices. *Journal of Research in Science Teaching*. 2021. Vol. 58(4). C. 491–519. DOI: https://doi.org/10.1002/tea.21669
7. McDonald S., Beer S., Cragg L. The impact of out-of-school science activities for primary school children on science knowledge, interest and later academic choices: an evaluation study. *Research for All*. 2023. Vol. 7(1). DOI: https://doi.org/10.14324/RFA.07.1.20
8. Bybee R. W. The Case for STEM Education: Challenges and Opportunities. Arlington, VA : NSTA Press, 2013. 116 p.



9. Зоресвіт : альманах науково-пошукових, реферативних та творчих робіт учнів «Школи гуманітарної праці» / уклад. Н.О. Резніченко. Херсон : Гілея, 2024. Вип. 5. 77 с.

10. HOMO HUMANITARIUS. На шляху до гуманістичних цінностей людства: науковий аспект шкільної освіти : часопис учнівських наукових досліджень гуманітарного напряму. Херсон: Вид-во ШГП, 2018. Вип. І. 100 с.

11. Школа гуманітарної праці : офіційна сторінка. *Facebook*. URL: https://www.facebook.com/SGTschooLife (дата звернення: 15.08.2025).

12. Школа гуманітарної праці : офіційна сторінка. *Instagram*. URL: https://www.instagram.com/school_l_a/ (дата звернення: 15.08.2025).

13. STEAM-освіта: від теорії до практики : матеріали конференції (Київ, 12–14 червня 2024 року). Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2024. 406 с. URL: https://iod.gov.ua/content/events/62/mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya--steam-osvita--vid-teoriyi-do-praktiki_publications.pdf?1720600679.7915 (дата звернення 20.08.2025).

14. Scientix – The Community for Science Education in Europe : Official website. URL: https://www.scientix.eu/ (date of access: 15.08.2025).

15. Помогайбо В. Філософія успішної фінської освіти. *Філософія освіти. Philosophy of Education.* 2018. № 2 (23). С. 270–282. DOI: https://doi.org/10.31874/2309-1606-2018-23-2-270-282

16. Youth Science Canada : Official website. URL: https://youthscience.ca/about-ysc/ (date of access: 25.08.2025).

References:

1. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Hryshchenko, M. (Ed.) (2016). *Nova ukrainska shkola: kontseptualni zasady reformuvannia serednoi shkoly [New Ukrainian School: Conceptual Principles of Secondary School Reform]*. Kyiv: Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Retrieved from: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf [in Ukrainian].

2. Sukhomlynskyi, V.O. (1988). *Sto porad uchytelevi [One hundred tips for a teacher]*. Kyiv: Rad. shk. [in Ukrainian].

3. Vyhotskyi, L. S. (1991). *Myslennia i movlennia [Thinking and Speaking]*. (O. Diakova. Trans.). Kyiv: Lybid. [in Ukrainian].

4. Halchenko, M.S. (2017). Pryntsypy naukovoi osvity [Principles of science education]. *Navchannia i vykhovannia obdarovanoi dytyny: teoriia ta praktyka – Education and upbringing of a gifted child: theory and practice, 1*, 32–39. [in Ukrainian].

5. Turov, M.P. (2024). Uchast doroslykh u pidhotovtsi ditei i pidlitkiv do vynakhidnytskoi diialnosti [Participation of adults in preparing children and adolescents for inventive activity]. *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti – Education and development of gifted individuals, 2(93)*, 104–113. https://doi.org/10.32405/2309-3935-2024-2(93)-104-113 [in Ukrainian].

6. DeLisi, J., Kook, J. F., Levy, A. J., Fields, E., & Winfield, L. (2021). An examination of the features of science fairs that support students' understandings of science and engineering practices. *Journal of Research in Science Teaching, 58(4),* 491–519. https://doi.org/10.1002/tea.21669

7. McDonald, S., Beer, S. & Cragg, L. (2023). The impact of out-of-school science activities for primary school children on science knowledge, interest and later academic choices: an evaluation study. *Research for All, 7(1)*. https://doi.org/10.14324/RFA.07.1.20

8. Bybee, R. W. (2013). *The Case for STEM Education: Challenges and Opportunities.* Arlington, VA: NSTA Press.

9. Reznichenko N.O. (Eds). (2024). *Zoresvit: almanakh naukovo-poshukovykh, referatyvnykh ta tvorchykh robit uchniv «Shkoly humanitarnoi pratsi" [Zoresvit: Almanac of scientific-research, review and creative works of students of the"School of Liberal Arts"], 5*. Kherson: Hileia. [in Ukrainian].

10. HOMO HUMANITARIUS. Na shliakhu do humanistychnykh tsinnostei liudstva: naukovyi aspekt shkilnoi osvity: chasopys uchnivskykh naukovykh doslidzhen humanitarnoho napriamu [Towards the Humanistic Values of Humanity: The Scientific Aspect of School Education. Journal of Students' Research in the Humanities]. (2018). *Homo Humanitarius, 1*. Kherson: Vyd-vo ShHP. [in Ukrainian].

11. Shkola humanitarnoi pratsi: ofitsiina storinka [School of Liberal Arts: official page]. Facebook. Retrieved from https://www.facebook.com/SGTschooLife [in Ukrainian].

12. Shkola humanitarnoi pratsi: ofitsiina storinka [School of Liberal Arts: official page]. Instagram. Retrieved from https://www.instagram.com/school_l_a?igsh=MXhvNTFubTV2ZDBvbg== [in Ukrainian].

13. STEAM-osvita: vid teorii do praktyky: materialy konferentsii (Kyiv, 12–14 chervnia 2024 roku) [Steam education: from theory to practice: materials of the International Scientific and Practical Conference (Kyiv, June 12–14, 2024)]. Kyiv: Instytut obdarovanoi dytyny NAPN Ukrainy. Retrieved from: https://iod.gov.ua/content/events/62/mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya--steam-osvita--vid-teoriyi-do-praktiki_publications.pdf?1720600679.7915 [in Ukrainian].

14. (2024). Retrieved from https://iod.gov.ua/content/events/62/mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya--steam-osvita--vid-teoriyi-do-praktiki_publications.pdf?1720600679.79

15. Scientix – The Community for Science Education in Europe. Official website. Retrieved from https://www.scientix.eu/

16. Pomohaibo, V. (2018). Filosofiia uspishnoi finskoi osvity [The philosophy of successful Finnish education]. *Filosofiia osvity – Philosophy of Education, 2 (23)*, 270–282. https://doi.org/10.31874/2309-1606-2018-23-2-270-282

17. Youth Science Canada. Official website. Retrieved from https://youthscience.ca/about-ysc/



УДК 378.018.8:373.5.011.3-051:91]:378.017:331.5-047.22]:159.923.2](045)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-172-185

Костолович Марія Ігорівна докторантка кафедри природничих наук, Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, https://orcid.org/0009-0009-2119-6237

ПРОФЕСІЙНІ ТА ТРАНСВЕРСАЛЬНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ГЕОГРАФІЇ

Анотація. У статті проаналізовано теоретичні засади та практичні аспекти формування професійних і трансверсальних компетентностей майбутніх учителів географії у закладах вищої освіти в контексті впровадження компетентнісного підходу. Наголошено на значущості інтеграції фахової підготовки з універсальними надпредметними вміннями, зокрема критичним мисленням, комунікативною взаємодією, цифровою грамотністю, рефлексивністю та готовністю до змін. Розкрито зміст понять «професійна компетентність» і «трансверсальна компетентність» у площині підготовки вчителя географії як інтегративної освітньої категорії, здатної до інноваційної діяльності в умовах сучасного світу. Акцентовано на потенціалі географічної освіти у формуванні трансверсальних компетентностей через міждисциплінарність, просторове мислення, екологічну відповідальність і використання цифрових геоінструментів. Окреслено умови, що сприяють розвитку зазначених компетентностей, зокрема особистісно-орієнтоване середовище, підтримка рефлексивного підходу, практикоорієнтованість та менторський супровід. Здійснено критичний аналіз основних бар'єрів: розриву між теорією та практикою, обмеженої цифрової компетентності, формалізму в оцінюванні. Представлено обґрунтовані рекомендації щодо оновлення змісту, форм і методів підготовки майбутніх учителів географії. Матеріали статті становлять потенційну цінність для вдосконалення змісту професійної підготовки майбутніх учителів, оновлення навчальних курсів, удосконалення підходів до організації педагогічної практики та підвищення якості освітніх стандартів. У статті представлено авторське бачення збалансованого поєднання теоретичних засад і практичного досвіду в освітньому процесі, з урахуванням глобальних викликів сучасності, зокрема тенденцій цифровізації, екологічної освіти та гуманітарного виміру підготовки майбутнього вчителя.

Ключові слова: професійні компетентності, трансверсальні компетентності, майбутні учителі географії, педагогічна освіта, міждисциплінарність, практична підготовка, рефлексія, освітні інновації.

Kostolovych Maria doctoral student, Rivne State Humanitarian University, Rivne, https://orcid.org/0009-0009-2119-6237



PROFESSIONAL AND TRANSVERSAL COMPETENCES OF FUTURE GEOGRAPHY TEACHERS

Abstract. The article analyzes the theoretical foundations and practical aspects of the formation of professional and transversal competencies of future geography teachers in higher education institutions in the context of the implementation of a competency-based approach. The importance of integrating professional training with universal interdisciplinary skills, in particular critical thinking, communicative interaction, digital literacy, reflexivity and readiness for change is emphasized. The content of the concepts of "professional competence" and "transversal competence" in the field of geography teacher training as an integrative educational category capable of innovative activity in the conditions of the modern world is revealed. The emphasis is on the potential of geographical education in the formation of transversal competencies through interdisciplinarity, spatial thinking, environmental responsibility and the use of digital geo-tools. The conditions that contribute to the development of these competencies are outlined, in particular a person-oriented environment, support for a reflective approach, practice-orientedness and mentoring support. A critical analysis of the main barriers is carried out: the gap between theory and practice, limited digital competence, formalism in assessment. Substantial recommendations are presented for updating the content, forms and methods of training future geography teachers. The materials of the article are of potential value for improving the content of professional training of future teachers, updating training courses, improving approaches to organizing pedagogical practice and improving the quality of educational standards. The article presents the author's vision of a balanced combination of theoretical principles and practical experience in the educational process, taking into account the global challenges of modernity, in particular the trends of digitalization, environmental education and the humanitarian dimension of future teacher training.

Keywords: professional competencies, transversal competencies, future geography teachers, pedagogical education, interdisciplinarity, practical training, reflection, educational innovations.

Постановка проблеми. Розвиток сучасного суспільства відбувається на тлі глибоких трансформацій у всіх сферах життя, зокрема в освіті. Для педагогічної галузі це означає не лише модернізацію змісту навчання, але й переосмислення ролі та функцій учителя у XXI столітті. Зокрема, учитель географії повинен бути не лише джерелом академічних знань, а й фасилітатором міждисциплінарного навчання, інноватором, провідником сталого розвитку, вихователем громадянської та просторової свідомості учнів. Такі завдання потребують ґрунтовної фахової підготовки, поєднаної з формуванням трансверсальних компетентностей, які забезпечують гнучкість, адаптивність і здатність до рефлексії.



В умовах цифровізації, глобалізації, посилення інформаційного навантаження виникає потреба у новому типові педагога, здатного ефективно діяти в ситуаціях невизначеності, швидко приймати рішення, комунікувати з різними учасниками освітнього процесу, критично аналізувати інформацію та адаптувати освітні практики відповідно до актуальних викликів. Як зазначає О. Бойченко, інноваційні процеси в педагогіці змінюють не лише методи викладання, а й ціннісні орієнтири педагогічної професії [1]. У свою чергу, Л. Вішнікіна підкреслює важливість навчальних технологій як основи творчої діяльності вчителя [4].

Трансверсальні компетентності, за визначенням Ради Європи [8], – це сукупність знань, умінь, ставлень, які переносяться між предметами та контекстами й забезпечують успішну соціалізацію, самореалізацію й ефективну професійну діяльність. У цьому контексті географічна освіта дисципліна поєднує науковий, гуманітарний і цифровий компоненти, створюючи оптимальне підґрунтя для формування комплексної педагогічної ідентичності.

У науковій літературі активно обговорюється необхідність оновлення змісту підготовки майбутнього вчителя географії з урахуванням вимог постіндустріального суспільства. К. Борисенко наголошує на важливості методологічної складової формування інтегральної компетентності, що передбачає поєднання предметної майстерності, педагогічної гнучкості та універсальних людських якостей [2]. О. Галіцан та В. Паламарюк підкреслюють, що системне формування трансверсальних умінь можливе лише за умов створення інноваційного освітнього простору, що стимулює активну діяльність, креативність та міжособистісну взаємодію [6].

Особливої уваги заслуговує проблема недостатнього включення трансверсальних компетентностей до програм професійної підготовки в педагогічних ЗВО. Р. Винничук і Л. Кравченко акцентують на важливості аксіологічного підходу, який допомагає сформувати в майбутніх учителів ціннісні орієнтири, такі як соціальна відповідальність, екологічна етика, культура діалогу [3]. Проте, попри наявність концептуального підґрунтя, у практиці підготовки майбутніх учителів домінує традиційна парадигма, орієнтована переважно на відтворення знань і репродуктивні методи.

Проблемою залишається й розрив між змістом теоретичної підготовки та практичними навичками, які вимагаються в реальному освітньому середовищі. А. Слюта підкреслює, що майбутні вчителі географії не завжди отримують достатню кількість компетентнісно зорієнтованих завдань, які б сприяли формуванню критичного мислення, навичок вирішення проблем, ефективної комунікації [7].

Крім того, дослідники відзначають відсутність системної роботи з оцінювання рівня сформованості трансверсальних компетентностей. Інструменти оцінювання часто не адаптовані до нових форматів навчання та не відображають

справжню здатність майбутнього вчителя до гнучкої, автономної, етичної професійної діяльності.

Таким чином, актуальність проблеми полягає у необхідності концептуального переосмислення змісту, форм і методів підготовки майбутніх учителів географії з урахуванням вимог до формування не лише фахової, а й трансверсальної компетентності. Це, зумовлює потребу в окресленні умов, які б забезпечували інтеграцію інноваційних технологій, особистісно-орієнтованих підходів та ціннісно-етичних засад до системи професійної підготовки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання формування професійних і трансверсальних компетентностей майбутніх учителів географії активно розглядається в наукових колах як в Україні, так і за кордоном. Провідні дослідження вказують на потребу створення інтегрованої моделі компетентнісної підготовки, яка враховує вимоги цифрової доби, зростаючу складність навчального середовища та необхідність розвитку універсальних умінь.

К. Борисенко акцентує увагу на методологічних засадах формування інтегральної компетентності вчителя географії [2]. Автор зазначає, що якісна професійна підготовка неможлива без усвідомлення ролі міждисциплінарності, саморозвитку та здатності до аналізу складних географічних явищ.

О. Бойченко підкреслює важливість інноваційного підходу в педагогіці, що передбачає постійне оновлення змісту освіти, впровадження новітніх технологій, відкритість до змін та гнучкість навчального процесу [1]. Ці чинники прямо впливають на формування трансверсальних компетентностей.

Значну увагу розвитку універсальних умінь приділяють і зарубіжні дослідники. F. Arató, J. Huber та I. Lázár в межах проєкту Ради Європи представили понад 60 практичних освітніх заходів, спрямованих на формування трансверсальних умінь та установок [8]. Їхній підхід базується на ціннісному, діяльнісному й рефлексивному компонентах, що узгодженні з потребами сучасної педагогічної освіти.

У свою чергу, А. Слюта стверджує, що саме фахова підготовка в умовах варіативності форм і методів має сприяти розвитку не лише професійно-спеціалізованих, а й надпредметних компетентностей [7]. Автор наголошує на важливості поєднання теоретичних знань із практичними кейсами, польовими дослідженнями, геоінформаційним аналізом.

О. Галіцан і В. Паламарюк запропонували експериментальну програму формування трансверсальних компетентностей у межах освітнього простору педагогічного університету [6]. Її ефективність підтверджено результатами дослідження, що довели: відкритість освітнього середовища, цифрова інфраструктура та мотиваційно-ціннісний підхід сприяють формуванню ключових надпредметних навичок у здобувачів.



Практичне значення досліджень підкріплюється працею Л. Вішнікіної та В. Самойленка, які досліджували застосування сучасних засобів навчання у підготовці майбутніх учителів географії [5]. Вони звертають увагу на важливість інтерактивності та технологічної інноваційності в навчанні, як основи для розвитку професійної та трансверсальної компетентності.

Р. Винничук і Л. Кравченко звертаються до історико-педагогічного аналізу аксіологічного підходу, доводячи, що трансверсальні компетентності формуються не лише інструментально, а й через ціннісно-орієнтовану педагогіку, яка розвиває світогляд, етичну відповідальність і соціальну активність майбутнього вчителя [3].

Зарубіжні публікації також підтверджують глобальну тенденцію до впровадження трансверсального компонента в педагогічну освіту. Так, A. Băndoi та M. Siminică аналізують потребу у формуванні трансверсальних навичок у здобувачів економічних спеціальностей як універсального принципу підготовки майбутніх професіоналів [9]. Подібні ідеї підтримує C. A. Botero Chica, який розглядає трансверсальність як педагогічний інструмент для виховання цінностей [11].

У контексті розвитку трансверсальних умінь через зміст освіти варто згадати й дослідження T. Borova, V. Petrenko, T. Ved та V. Pyvovarov, які доводять тісний зв'язок між формуванням компетентностей і розвитком здоров'язбережувальної грамотності – ще одного аспекту міждисциплінарного навчання [10].

Таким чином, науковий дискурс свідчить про існування значного теоретико-практичного потенціалу щодо формування професійних і трансверсальних компетентностей майбутніх учителів географії. Проте залишається відкритим питання щодо комплексної реалізації цих підходів у системі вищої педагогічної освіти, їхнього методичного забезпечення та оцінювання ефективності.

Мета статті: проаналізувати теоретичні засади та практичні аспекти формування професійних і трансверсальних компетентностей майбутніх учителів географії

Виклад основного матеріалу.

У сучасній педагогічній науці поняття «компетентність» трактується як інтегральна характеристика особистості, що виявляється у здатності ефективно виконувати професійну діяльність, мобілізуючи наявні знання, уміння, навички, досвід і особистісні якості відповідно до умов конкретної ситуації. У контексті професійної підготовки майбутніх учителів вчителів географії, компетентнісний підхід є концептуальним підґрунтям реформування змісту, форм і методів освітнього процесу. Особливого значення набуває поділ компетентностей на професійні (фахові) та трансверсальні (універсальні, надпредметні), що відображає складність і багатовимірність функціонування вчителя в сучасному освітньому середовищі.



Професійні компетентності майбутнього учителя географії охоплюють фундаментальні знання з базових географічних наук (фізичної, соціальної, економічної географії, картографії, геоінформатики), а також уміння застосовувати їх у педагогічній практиці. До них належать: здатність організовувати освітній процес на основі компетентнісного підходу, використовувати геоінформаційні технології, планувати навчальні заняття, розробляти дидактичні матеріали, здійснювати об'єктивне оцінювання навчальних досягнень учнів. У широкому розумінні професійна компетентність інтегрує фахову підготовку з педагогічною майстерністю та здатністю до професійного самовдосконалення.

Трансверсальні компетентності є системою універсальних умінь, які формуються не лише в межах фахової дисципліни, але й через досвід взаємодії з соціальним, інформаційним, культурним середовищем. Вони охоплюють критичне та аналітичне мислення, комунікативну компетентність, уміння працювати в команді, самоменеджмент, здатність до рефлексії та емоційного саморегулювання, цифрову грамотність, а також готовність до навчання впродовж життя.

Згідно з дослідженнями К. Борисенко, поєднання фахових і трансверсальних компонентів у підготовці вчителя забезпечує його спроможність до успішного функціонування в умовах динамічного освітнього середовища [2].

О. Галіцан підкреслює, що трансверсальні компетентності є не менш значущими за професійні, оскільки саме вони формують гнучкість, мобільність, здатність до адаптації – якості, без яких сучасний педагог не зможе ефективно реалізовувати навчально-виховні завдання [6]. Їхня присутність в освітньому процесі є умовою для інтеграції міждисциплінарного змісту, застосування проблемно-орієнтованого навчання, формування ціннісного ставлення до природного й соціального середовища.

На міжнародному рівні трансверсальні компетентності визнаються ключовими для професійної самореалізації особистості. Зокрема, в рекомендаціях Ради Європи акцентується увага на необхідності формування в здобувачів освіти таких компетентностей, як відповідальність, ініціативність, здатність до співпраці, інноваційність, уміння адаптуватися до змін [8]. Ці навички вважаються базовими для функціонування в демократичному суспільстві, заснованому на правах людини, повазі до культурного розмаїття та сталого розвитку.

Фахова підготовка майбутнього учителя географії є складним і багаторівневим процесом, що поєднує фундаментальні знання з географічних наук, педагогіки, психології та методики викладання з практичними навичками, необхідними для реалізації освітніх завдань у шкільному середовищі. В умовах освітньої реформи й переходу до компетентнісної парадигми суттєвих змін зазнає зміст підготовки педагогічних кадрів, який має відповідати сучасним викликам та орієнтуватися на розвиток фахової й трансверсальної компетентностей.



У структурі підготовки майбутніх учителів географії виокремлюються кілька ключових компонентів: предметна (наукова) підготовка, психолого-педагогічна підготовка, методична компетентність, цифрова грамотність, дослідницька діяльність та практична складова. Саме гармонійне поєднання цих елементів формує фахівця, здатного не лише передавати знання, а й розвивати в учнів критичне мислення, просторову уяву, екологічну свідомість та соціальну активність.

Предметна підготовка включає глибоке вивчення таких дисциплін, як фізична географія, геоморфологія, кліматологія, гідрологія, соціальна та економічна географія, географія України та світу, картографія, ГІС-технології. Цей блок забезпечує базис знань, необхідний для аналізу просторових явищ і процесів, інтерпретації статистичних і картографічних даних, розуміння закономірностей розвитку природи й суспільства.

Психолого-педагогічна підготовка спрямована на формування у майбутнього вчителя навичок професійного спілкування, мотивації до навчання, врахування індивідуальних особливостей учнів, створення сприятливого навчального середовища. Цей компонент дозволяє забезпечити ефективну реалізацію компетентнісного навчання, орієнтованого на розвиток ключових життєвих навичок.

Методична підготовка займає особливе місце у фаховому становленні майбутнього учителя географії. Вона передбачає вивчення принципів і технологій викладання географії, розробку методичних матеріалів, володіння засобами візуалізації, формування вміння планувати та проводити уроки з урахуванням вікових особливостей учнів. Л. Вішнікіна та В. Самойленко підкреслюють важливість використання сучасних засобів навчання, зокрема мультимедійних презентацій, віртуальних лабораторій, картографічних додатків, які підвищують ефективність навчального процесу й сприяють формуванню інтегральних компетентностей [5].

Цифрова складова фахової підготовки посідає дедалі важливіше місце у структурі професійного зростання вчителя. Застосування геоінформаційних систем, онлайн-картографії, цифрових платформ для тестування й візуалізації даних є не лише інструментом актуалізації змісту, а й засобом розвитку цифрової компетентності педагога. Як зазначають О. Галіцан і В. Паламарюк, цифрове середовище має стати невід'ємною частиною освітнього простору педагогічного ЗВО, оскільки воно дозволяє формувати ключові трансверсальні компетентності: автономність, самоорганізацію, критичне осмислення інформації [6].

Важливим елементом підготовки є також дослідницька діяльність, яка сприяє розвитку аналітичного мислення, навичок наукового пошуку, рефлексії. Робота над курсовими, дипломними, дослідницькими проєктами з використанням геоінформаційного аналізу, просторового моделювання та аналізу

соціоприродних систем дозволяє студентам не лише поглиблювати знання, але й набувати трансверсальних умінь.

Практична підготовка – педагогічна практика, стажування, участь у проєктних навчальних заходах – забезпечує формування професійної ідентичності студента. У реальних умовах навчального закладу майбутній учитель набуває досвіду взаємодії з учнями, аналізує педагогічні ситуації, адаптує теоретичні знання до конкретних умов, що сприяє інтеграції професійних і трансверсальних умінь у власну педагогічну стратегію.

Однією з ключових трансверсальних компетентностей, яка формується у процесі вивчення географії, є просторове мислення. Робота з картами, схемами, геоінформаційними системами (ГІС), просторовим моделюванням сприяє розвитку аналітичного мислення, здатності бачити багатовимірність процесів, співвідносити географічні явища з їхньою просторовою прив'язаністю. Просторові задачі, які потребують аналізу територіальних відмінностей, виявлення закономірностей або побудови моделей майбутнього розвитку територій, активізують когнітивну діяльність студента, сприяючи формуванню критичного мислення, системності та здатності до прогнозування.

Застосування геоінформаційних технологій у навчальному процесі відіграє подвійну роль: з одного боку, це засіб фахової підготовки, з іншого – потужний інструмент розвитку цифрової та інформаційної грамотності. Використання програмного забезпечення ArcGIS, QGIS, Google Earth, мобільних додатків для картографування дозволяє студентам вчитися обробляти просторові дані, створювати тематичні карти, візуалізувати екологічні або демографічні проблеми, здійснювати аналітичну оцінку процесів. Це безпосередньо пов'язано з трансверсальними вміннями працювати з цифровими інструментами, критично оцінювати інформацію, презентувати результати у зрозумілій формі.

Вивчення природних процесів і їх взаємозв'язків із соціальними чинниками створює сприятливі умови для формування екологічної свідомості та громадянської відповідальності – компонентів трансверсальних компетентностей. Наприклад, аналіз наслідків змін клімату, розробка моделей сталого розвитку регіонів, оцінювання екологічної ситуації в конкретній місцевості не лише поглиблює фахові знання, але й сприяє розвитку емпатії, глобального мислення, орієнтації на цінності сталого розвитку.

Особливого значення набуває робота з географічними даними та статистичними джерелами. Обробка демографічних таблиць, аналіз міграційних потоків, динаміки ресурсного потенціалу регіонів вимагає від студентів навичок систематизації, логічного мислення, формування обґрунтованих висновків. Це створює передумови для розвитку трансверсальної здатності працювати з інформацією, інтерпретувати дані, узагальнювати результати – важливих умінь для будь-якого сучасного фахівця.



Як підкреслює А. Слюта [7], саме через практичну діяльність в умовах невизначеності активізуються механізми самоменеджменту, прийняття рішень і рефлексії.

Ефективне формування трансверсальних компетентностей у процесі професійної підготовки майбутніх учителів географії потребує цілеспрямованого створення відповідного педагогічного середовища. Йдеться не лише про окремі методи чи технології, а про системний підхід, який охоплює змістові, процесуальні, організаційні та психологічні аспекти освітнього процесу. Визначення педагогічних умов, що забезпечують повноцінний розвиток надпредметних умінь, є ключовим для реалізації сучасної моделі компетентнісного навчання.

Першою такою умовою є забезпечення міждисциплінарного освітнього контексту, в якому географія розглядається не ізольовано, а у зв'язку з іншими науками – біологією, економікою, історією, соціологією, екологією. Саме міждисциплінарність створює можливості для інтеграції знань і формування вміння аналізувати явища з різних точок зору, що є основою критичного мислення – однієї з провідних трансверсальних компетентностей. Як зазначає К. Борисенко, подібна інтеграція змісту сприяє формуванню «цілісної географічної картини світу», що необхідна сучасному вчителю [2].

Другою важливою умовою виступає особистісно-орієнтована педагогічна взаємодія, що базується на повазі до індивідуального стилю навчання здобувача, розвитку його суб'єктної позиції, здатності до рефлексії. Така взаємодія передбачає активне залучення здобувачів до планування власної освітньої траєкторії, участі у виборі форм і видів навчальної діяльності, аналізі власного прогресу. Це формує відповідальність, автономність, навички самоменеджменту – трансверсальні ознаки, необхідні для ефективного педагогічного функціонування.

Наступною умовою є створення відкритого і варіативного освітнього простору, у якому студент може вільно комбінувати ресурси для навчання – як традиційні (лекції, практичні заняття), так і альтернативні (онлайн-курси, професійні спільноти, польові дослідження). Відкритість освітнього середовища дозволяє формувати здатність орієнтуватися в складному інформаційному полі, самостійно добирати необхідні знання, адаптуватися до нових викликів. За даними дослідження О. Галіцан, саме відкритість є ключовим чинником розвитку ініціативності та інноваційності в майбутніх учителів [6].

Важливим є також дотримання принципів активності, діалогічності та рефлексивності. Активність передбачає переорієнтацію здобувача з об'єкта навчання на активного суб'єкта, який самостійно шукає знання, ставить проблеми, проєктує способи їх вирішення. Діалогічність – це не лише формальна взаємодія викладача і студента, а глибокий процес співтворчості, у якому формуються комунікативні вміння, повага до думки іншого, здатність до конструктивного обговорення. Рефлексивність забезпечує осмислення власного досвіду, оцінювання результатів, корекцію навчальної стратегії.



Особливу роль відіграє наявність ціннісного підґрунтя навчального процесу. Трансверсальні компетентності формуються не лише через знання й уміння, але й через ставлення – до себе, до інших, до світу. Включення до змісту навчання питань сталого розвитку, етичних дилем, глобальної відповідальності, формування громадянської ідентичності створює умови для виховання свідомого, активного, етично відповідального вчителя. У цьому аспекті надзвичайно актуальним є аксіологічний підхід, про важливість якого наголошують Р. Винничук та Л. Кравченко [3].

Окремої уваги потребує формування підтримувального емоційного клімату в академічному середовищі. Довіра, прийняття, толерантність, психологічна безпека створюють сприятливі умови для прояву ініціативи, самовираження, помилки без страху осуду. У такому середовищі здобувачі вчаться брати на себе відповідальність, ризикувати, відстоювати позицію – тобто діяти як активні й компетентні суб’єкти професійного розвитку.

Незважаючи на активне впровадження компетентнісного підходу в педагогічну освіту, процес формування професійних і трансверсальних компетентностей у майбутніх учителів географії залишається складним і суперечливим. Виявлення ключових проблем і викликів у цьому процесі дозволяє не лише критично оцінити стан справ, але й визначити вектори подальшого вдосконалення підготовки педагогічних кадрів.

Однією з головних проблем є розрив між теоретичними засадами компетентнісного підходу та реальними практиками освітнього процесу. Нерідко трансверсальні компетентності декларуються у навчальних програмах, але не мають чітких індикаторів оцінювання або методичного забезпечення в межах конкретних дисциплін. Внаслідок цього формування таких компетентностей відбувається фрагментарно, без системної педагогічної підтримки, що обмежує можливості їх цілеспрямованого розвитку.

Ще однією складністю є традиціоналізм в організації освітнього процесу, що зберігається в низці закладів вищої освіти. Домінування лекційно-репродуктивних форм, обмежена гнучкість навчальних планів, низька активність студентів у навчанні не сприяють формуванню навичок комунікації, автономного мислення, ініціативності. Як підкреслюють Л. Вішнікіна та В. Самойленко, навіть на рівні методичної підготовки домінують шаблонні завдання, які не стимулюють до творчого педагогічного проєктування [5].

Особливої уваги потребує низький рівень цифрової компетентності як викладачів, так і здобувачів, що обмежує ефективне використання цифрових інструментів у навчанні. Незважаючи на наявність доступу до технологій, часто спостерігається поверхневий рівень їх засвоєння, зведений до базових навичок користування, без розуміння можливостей аналітичної, візуалізаційної або симулятивної функції цифрового контенту. Це гальмує розвиток цифрової



гнучкості та адаптивності – важливих компонентів трансверсальної компетентності.

Також відчутним викликом є обмеженість практичної підготовки, зокрема у формуванні вмінь працювати з реальними педагогічними ситуаціями, планувати діяльність у контексті невизначеності, взаємодіяти з різними учасниками освітнього процесу. Педагогічна практика, як правило, зосереджується на виконанні стандартних завдань і не завжди створює умови для розвитку самостійності, відповідальності та рефлексії.

Не менш важливою проблемою є відсутність сталої моделі інтеграції професійних і трансверсальних компетентностей, що ускладнює розробку комплексних програм підготовки майбутніх учителів. Трансверсальні вміння часто розглядаються як «додаткові» до фахових, а не як їх невід'ємна складова. Такий підхід не відображає реальних потреб педагогічної діяльності, де успішність учителя визначається не лише глибиною знань, а здатністю взаємодіяти, адаптуватися, навчатися протягом життя.

Проте поряд з проблемами спостерігаються й позитивні зрушення. Активізується розробка інноваційних освітніх програм, зростає увага до педагогічної рефлексії, розширюється спектр практик, орієнтованих на розвиток соціальних і громадянських навичок. Зокрема, інтеграція принципів освіти для сталого розвитку, елементів неформального та інклюзивного навчання дозволяє формувати в майбутніх учителів нові професійні й життєві орієнтири.

У перспективі актуальним є створення національних рамок компетентностей для вчителів, які б поєднували фахові та трансверсальні компоненти, а також механізмів діагностики та сертифікації цих компетентностей. Також важливо посилювати міжнародну співпрацю у сфері педагогічної освіти, залучати студентів до проєктів академічної мобільності, участі в тренінгах, вебінарах, форумах, що сприяють обміну досвідом і розширенню світогляду.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що формування професійних і трансверсальних компетентностей майбутніх учителів географії доцільно здійснювати в умовах системної педагогічної підтримки, міждисциплінарної взаємодії та ціннісно-орієнтованого освітнього простору. У цьому контексті обґрунтованим виглядає визначення комплексу умов і підходів, які можуть сприяти підвищенню ефективності освітнього процесу.

Доцільним вважається перегляд навчальних програм із фокусом на одночасне формування предметних знань і трансверсальних умінь. Синхронізація фахових дисциплін із компетентнісно-орієнтованими завданнями здатна забезпечити не лише академічну підготовку, але й розвиток критичного мислення, інформаційної культури, соціальних і комунікативних навичок.

Важливого значення набуває створення умов для застосування цифрових освітніх технологій, зокрема геоінформаційних систем, онлайн-картографії,



сервісів для просторового аналізу. Їх педагогічно обґрунтоване впровадження може сприяти не лише зміцненню фахової складової підготовки, але й розвитку цифрової та аналітичної компетентностей студентів.

Інтеграція міждисциплінарного підходу розглядається як один із потенційно продуктивних напрямів. Складання програм, які охоплюють зміст географії у зв'язку з економікою, екологією, соціальними науками, створює умови для комплексного осмислення явищ і процесів, а також стимулює розвиток здатності до широкого аналітичного бачення.

Практична підготовка, зокрема педагогічна практика, польові дослідження, участь у тематичних проєктах, сприймається як важливий етап професійного становлення. Ці форми діяльності сприяють розвитку ініціативності, самостійності, комунікативної взаємодії, здатності до прийняття відповідальних рішень у змінних умовах.

Рефлексивна складова підготовки також заслуговує на посилену увагу. Ведення професійного портфоліо, участь у менторських зустрічах, систематичне самооцінювання й аналіз власного прогресу мають потенціал для розвитку самосвідомості, внутрішньої мотивації, здатності до самокорекції.

Сприятливий психологічний клімат у навчальному середовищі, атмосфера партнерства, взаємоповаги, підтримки вважається важливою умовою ефективного формування не лише трансверсальних умінь, але й загальної педагогічної культури. Відкрите спілкування, довіра між викладачем і студентом створюють основу для конструктивної взаємодії.

Професійний розвиток викладачів, їхня обізнаність із методиками розвитку трансверсальних компетентностей, сучасними педагогічними технологіями і цифровими інструментами вбачається як необхідна умова успішної реалізації компетентнісного підходу у вищій педагогічній освіті.

Таким чином, запропоновані підходи можуть бути корисними для осмислення та вдосконалення системи підготовки майбутніх учителів географії. Їхня імплементація потенційно здатна сприяти формуванню педагогів нового покоління, відкритих до інновацій, орієнтованих на цінності сталого розвитку, здатних діяти ефективно в сучасному освітньому середовищі.

Висновки. У ході дослідження було з'ясовано, що формування професійних і трансверсальних компетентностей майбутніх учителів географії є ключовим напрямом удосконалення системи педагогічної освіти в умовах змін і глобальних викликів. Комплексна інтеграція фахових знань і надпредметних умінь створює підґрунтя для підготовки конкурентоспроможного педагога, здатного до інноваційної діяльності, критичного мислення, цифрової грамотності, відповідального ставлення до навколишнього середовища та ефективної комунікації.

Аналіз сучасних підходів засвідчив, що саме географічна освіта має значний потенціал у розвитку трансверсальних навичок завдяки міждисциплі-



нарності, практичній спрямованості, можливості застосування цифрових інструментів та інтеграції в глобальний контекст. Водночас виявлено низку проблем, серед яких: фрагментарність методичного забезпечення, обмеженість практичної складової, недостатній рівень цифрової підготовки, а також відсутність сталої моделі оцінювання трансверсальних компетентностей.

Обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій, реалізація яких може сприяти вдосконаленню змісту, форм і умов підготовки майбутніх учителів географії. Йдеться про оновлення навчальних програм, посилення практичного та рефлексивного компонентів, підтримку викладацького розвитку та створення сприятливого освітнього середовища.

Таким чином, компетентнісно-орієнтована підготовка вчителя географії потребує системного підходу, орієнтованого не лише на засвоєння знань, а й на формування особистості, здатної до активної професійної та громадянської позиції в сучасному світі.

Література:

1. Бойченко О. Проблематика інновацій у педагогіці. *Актуальні проблеми педагогічної освіти: новації, досвід та перспективи*: зб. тез допов. І Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Запоріжжя, 10 квітня 2020 р.). Запоріжжя: АА Тандем, 2020. С. 107–108.

2. Борисенко К. Б. Методологічна складова формування інтегральної компетентності майбутнього вчителя географії. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2018. Vol. VI(66). Issue 162. Pp. 12–17.

3. Винничук Р., Кравченко Л. Аксіологічний підхід у вітчизняній педагогічній науці та практиці: історико-педагогічна ретроспектива. *Витоки педагогічної майстерності*. *Серія «Педагогічні науки»*. 2019. Вип. 23. С. 22–27.

4. Вішнікіна Л. П. Навчальні технології як основа творчої діяльності вчителя. *Впровадження сучасних технологій навчання географії у шкільній, вищій, післядипломній освіті*: матеріали Всеукр. наук.-практ. семінару. Полтава: ПОІППО, 2006. С. 3–10.

5. Вішнікіна Л., Самойленко В. Застосування сучасних засобів навчання у підготовці майбутніх учителів географії. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. Умань, 2020. Вип. 1(21), ч. 1. С. 39–47.

6. Галіцан О. А., Паламарюк В. А. Експериментальна програма формування трансверсальних компетентностей майбутніх учителів в освітньому просторі педагогічного університету. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського.* 2023. № 4(145). С. 72–77.

7. Слюта А. М. Формування професійно-спеціалізованих компетентностей майбутніх учителів географії у процесі фахової підготовки. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Випуск 30. Т. 1. С. 147 – 151.

8. Arató F., Huber J., Lázár I., Mompoint-Gaillard P. For Democracy: 60 Activities to Learn and Assess Transversal Attitudes, Skills and Knowledge. Pestalozzi Series No. 4. Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2015. 329 p.

9. Băndoi A., Siminică M. A teaching approach on the need to develop transversal skills in finance students. *Transversal Skills Development in Modern Teaching Practice. TRANSMOD*, 2015. Pp. 65–76.



10. Borova T., Petrenko V., Ved T., Pyvovarov V. Developing Students' Transversal Competences through Cultivation of Health Literacy Competence. *Marketing of Scientific and Research Organizations*. 2021. Vol. 40, No. 2. Pp. 35–52.

11. Botero Chica C. A. Transversal Axes as a Pedagogical Instrument for the Formation of Values. *Revista Iberoamericana de Educación*. 2008. Vol. 45, No. 2. Pp. 1–7. DOI: 10.35362/rie4522146.

References:

1. Boichenko, O. (2020). Problematyka innovatsii u pedahohitsi [Problems of innovation in pedagogy]. In *Aktualni problemy pedahohichnoi osvity: novatsii, dosvid ta perspektyvy: Zb. tez dopov. I Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu* (Zaporizhzhia, April 10, 2020) (pp. 107–108). Zaporizhzhia: AA Tandem. [in Ukrainian].

2. Borysenko, K. B. (2018). Metodolohichna skladova formuvannia intehralnoi kompetentnosti maibutnoho vchytelia heohrafii [Methodological component of forming the integral competence of a future geography teacher]. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, *VI*(66), 12–17. [in Ukrainian].

3. Vynnychuk, R., & Kravchenko, L. (2019). Aksiolohichnyi pidkhid u vitchyznianii pedahohichnii nautsi ta praktytsi: istoryko-pedahohichna retrospektyva [Axiological approach in Ukrainian pedagogical science and practice: historical and pedagogical retrospective]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti. Seriia "Pedahohichni nauky"*, *23*, 22–27. [in Ukrainian].

4. Vishnikina, L. P. (2006). Navchalni tekhnolohii yak osnova tvorchoi diialnosti vchytelia [Educational technologies as a basis for teacher's creative activity]. In *Vprovadzhennia suchasnykh tekhnolohii navchannia heohrafii* (pp. 3–10). Poltava: POIPPO. [in Ukrainian].

5. Vishnikina, L., & Samoilenko, V. (2020). Zastosuvannia suchasnykh zasobiv navchannia u pidhotovtsi maibutnikh uchyteliv heohrafii [Application of modern teaching tools in the training of future geography teachers]. *Problemy pidhotovky suchasnoho vchytelia*, *1*(21), 39–47. [in Ukrainian].

6. Halitsan, O. A., & Palamariuk, V. A. (2023). Eksperymentalna prohrama formuvannia transversalnykh kompetentnostei maibutnikh uchyteliv v osvitnomu prostori pedahohichnoho universytetu [Experimental program for developing transversal competencies of future teachers in the educational space of a pedagogical university]. *Naukovyi visnyk Pivdennoukrainskoho NPU imeni K. D. Ushynskoho*, *4*(145), 72–77. [in Ukrainian].

7. Sliuta, A. M. (2020). Formuvannia profesiino-spetsializovanykh kompetentnostei maibutnikh uchyteliv heohrafii u protsesi fakhovoi pidhotovky [Formation of professionally specialized competencies of future geography teachers in the process of professional training]. *Innovatsiina pedahohika*, *30*(1), 147–151. [in Ukrainian].

8. Arató, F., Huber, J., Lázár, I., & Mompoint-Gaillard, P. (2015). *For Democracy: 60 Activities to Learn and Assess Transversal Attitudes, Skills and Knowledge*. Pestalozzi Series No. 4. Strasbourg: Council of Europe Publishing.

9. Băndoi, A., & Siminică, M. (2015). A teaching approach on the need to develop transversal skills in finance students. In *Transversal Skills Development in Modern Teaching Practice. TRANSMOD* (pp. 65–76).

10. Borova, T., Petrenko, V., Ved, T., & Pyvovarov, V. (2021). Developing students' transversal competences through cultivation of health literacy competence. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, *40*(2), 35–52.

11. Botero Chica, C. A. (2008). Transversal axes as a pedagogical instrument for the formation of values. *Revista Iberoamericana de Educación*, *45*(2), 1–7. https://doi.org/10.35362/rie4522146



УДК: 378.018.8:34-051]:316.77-053.2:347.132.15]:303.72](045)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-186-199

Кравчук Олена аспірант кафедри педагогіки та освітнього менеджменту, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, https://orcid.org/0009-0008-8229-1927

АНАЛІЗ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ ПРАВООХОРОНЦІВ ДО КОМУНІКАЦІЇ З НЕПОВНОЛІТНІМИ У СОЦІАЛЬНО НЕБЕЗПЕЧНИХ СИТУАЦІЯХ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз готовності майбутніх правоохоронців до комунікації з неповнолітніми у соціально небезпечних ситуаціях. Встановлено, що сучасні соціально-економічні трансформації та зростання рівня девіантної поведінки серед підлітків актуалізують проблему професійної підготовки поліцейських до конструктивної взаємодії з дітьми та молоддю. Визначено структуру готовності, яка включає когнітивний, операційний, мотиваційно-ціннісний та емоційно-вольовий компоненти. Встановлено, що готовність формується у процесі професійної освіти та практичної підготовки, яка залежить від соціального контексту, в аспекті соціальної взаємодії взаємодія. Особливу увагу приділено психологічним аспектам готовності, серед яких провідне місце посідають емоційна стійкість, емпатія, самоконтроль і здатність до активного слухання. Визначено, що недостатній розвиток цих характеристик у курсантів знижує ефективність комунікації з підлітками у кризових ситуаціях. Проаналізовано роль комунікативної компетентності як центральної складової професійної діяльності правоохоронців. Окреслено основні бар'єри у спілкуванні, зокрема упередженість, стереотипи та недовіру до поліції, а також запропоновано шляхи їх подолання. Розкрито педагогічні умови формування готовності майбутніх правоохоронців: інтеграцію психолого-педагогічних дисциплін у навчальний процес, використання інтерактивних методів (кейс-метод, рольові ігри, тренінги), проходження стажувань у підрозділах ювенальної превенції. Підкреслено значення освітніх інновацій, зокрема сторітелінгу, фасилітаційних технологій та іншомовної підготовки. Розглянуто вплив соціальних чинників, зокрема сімейного та шкільного середовища, міжвідомчої взаємодії та рівня суспільної довіри до поліції на ефективність комунікації. Встановлено, що сучасна система підготовки майбутніх фахівців формує базові знання, але не забезпечує достатнього розвитку практичних і психологічних компетентностей. Визначено перспективи вдосконалення професійної підготовки: впровадження спеціалізованих освітніх модулів із ювенальної превенції,



розширення тренінгових технологій, збільшення практичної складової та формування гуманістичних ціннісних орієнтацій у майбутніх правоохоронців.

Ключові слова: правоохоронці; готовність; комунікація; неповнолітні; соціально небезпечні ситуації; комунікативна компетентність; професійна підготовка, підлітки.

Kravchuk Olena PhD Student of the Department of Pedagogy and Educational Management, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, https://orcid.org/0009-0008-8229-1927

ANALYSIS OF THE READINESS OF FUTURE LAW ENFORCEMENT OFFICERS TO COMMUNICATE WITH MINORS IN SOCIALLY DANGEROUS SITUATIONS

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the readiness of future law enforcement officers to communicate with minors in socially dangerous situations. It is established that modern socio-economic transformations and the increase in the level of deviant behavior among adolescents actualize the problem of professional training of police officers for constructive interaction with children and youth. The structure of readiness is determined, which includes cognitive, operational, motivational-value and emotional-volitional components. It is established that readiness is formed in the process of professional education and practical training, which depends on the social context, in the aspect of social interaction. Special attention is paid to the psychological aspects of readiness, among which emotional stability, empathy, self-control and the ability to active listening occupy a leading place. It is determined that insufficient development of these characteristics in cadets reduces the effectiveness of communication with adolescents in crisis situations. The role of communicative competence as a central component of the professional activity of law enforcement officers is analyzed. The main barriers to communication are outlined, in particular prejudice, stereotypes and distrust of the police, and ways to overcome them are proposed. The pedagogical conditions for forming the readiness of future law enforcement officers are revealed: the integration of psychological and pedagogical disciplines into the educational process, the use of interactive methods (case method, role-playing games, trainings), internships in juvenile prevention units. The importance of educational innovations is emphasized, in particular storytelling, facilitation technologies and foreign language training. The influence of social factors, in particular the family and school environment, interagency interaction and the level of public trust in the police on the effectiveness of communication is considered. It is established that the modern system of training future specialists forms basic knowledge, but does not provide sufficient development of practical and psychological competencies. Prospects



for improving professional training are identified: the introduction of specialized educational modules on juvenile prevention, the expansion of training technologies, the increase in the practical component and the formation of humanistic value orientations in future law enforcement officers.

Keywords: law enforcement officers; readiness; communication; minors; socially dangerous situations; communicative competence; professional training, adolescents.

Постановка проблеми

У сучасному суспільстві спостерігається тенденція до ускладнення соціально-психологічних умов розвитку підлітків, що зумовлено низкою чинників: зростанням соціальної напруженості, поширенням деструктивних субкультур, підвищенням рівня насильства у сім'ї та серед однолітків. Це призводить до збільшення кількості випадків девіантної та делінквентної поведінки серед неповнолітніх. Підлітковий вік є критичним етапом соціалізації, коли індивід особливо вразливий до зовнішніх впливів, а будь-які соціально небезпечні ситуації можуть мати довготривалі негативні наслідки.

Правоохоронні органи, зокрема Національна поліція, відіграють ключову роль у профілактиці правопорушень серед неповнолітніх, а також у захисті їхніх прав та інтересів. Водночас ефективність цієї діяльності залежить від рівня готовності поліцейських до конструктивної взаємодії з підлітками, здатності встановлювати контакт, здійснювати профілактичний вплив і водночас дотримуватися принципів гуманізму та прав людини [3].

Однак практика свідчить, що значна частина майбутніх правоохоронців під час професійної підготовки не набуває достатнього рівня компетентностей, необхідних для роботи з неповнолітніми. Серед основних проблем виокремлюють: недостатню психологічну підготовку, обмежені навички комунікації та ненасильницького спілкування, а також брак спеціальних педагогічних методик і технологій, орієнтованих на роботу з дітьми та підлітками. Це зумовлює потребу у вдосконаленні освітніх програм та практичної підготовки правоохоронців.

Актуальною залишається проблема формування у майбутніх фахівців правоохоронних органів здатності не лише виконувати контрольні та наглядові функції, але й здійснювати превентивний вплив, спрямований на подолання девіантної поведінки та ресоціалізацію підлітків. У цьому контексті необхідним є системний аналіз готовності майбутніх правоохоронців до комунікації з неповнолітніми у соціально небезпечних ситуаціях, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони сучасної професійної підготовки та визначити напрями її вдосконалення [8].

Таким чином, проблема підготовки майбутніх правоохоронців до взаємодії з підлітками у кризових умовах є комплексною та багатогранною. Вона потребує

міждисциплінарного підходу, який включає педагогічний, психологічний, правовий та соціальний аспекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання підготовки майбутніх фахівців правоохоронних органів до комунікації з неповнолітніми у соціально небезпечних ситуаціях активно привертає увагу дослідників. У наукових працях розкриваються як психолого-педагогічні засади професійної підготовки, так і практичні аспекти формування компетентностей, необхідних для ефективної взаємодії з підлітками.

Значний внесок у розвиток цієї проблематики здійснено у працях, присвячених формуванню комунікативної та психологічної готовності майбутніх фахівців правоохоронних органів до професійної діяльності. В. Бесчастний, Г. Мухіна та О. Новікова наголошують на важливості комплексної професійної підготовки майбутніх фахівців Національної поліції, акцентуючи на розвитку як комунікативних, так і психологічних аспектів [1]. С. Бортник досліджує процес формування готовності майбутніх правоохоронців до поліцейського піклування щодо неповнолітніх, підкреслюючи необхідність цілеспрямованого навчання у цьому напрямі [2].

У низці досліджень увага зосереджується на професійному спілкуванні поліцейських із дітьми та підлітками. Ю. Ваньчик розглядає специфіку взаємодії правоохоронців із різними категоріями громадян, у тому числі неповнолітніми [3]. Ю. Короткова аналізує особливості професійного спілкування поліцейського з дітьми, визначаючи чинники, що впливають на якість комунікації [6].

Окремий напрям становлять роботи, спрямовані на пошук інноваційних методів у підготовці майбутніх правоохоронців. Г. Гич пропонує використання сторітелінгу як ефективної методики для розвитку мовної компетентності [4], І. Голопич аналізує методику формування компонентів готовності майбутніх поліцейських до професійного спілкування [5].

Дослідники також наголошують на важливості розвитку іншомовної комунікативної компетентності як складової професійної готовності. Л. Кузьо та Д. Йосифович підкреслюють, що іншомовна підготовка розширює комунікативні можливості поліцейських і підвищує їх здатність до міжкультурної взаємодії [7]. О. Макарова, аналізує особливості формування професійного спілкування поліцейських у процесі фахової підготовки [8].

У сучасних дослідженнях також розглядаються питання превентивної роботи з неповнолітніми. І. Парфанович, І. Трубавіна та І. Турчин-Кукаріна визначають напрями формування професійної компетентності офіцерів поліції з профілактики правопорушень неповнолітніх [9]. В. Тюріна досліджує формування готовності майбутніх офіцерів поліції до профілактичної роботи з підлітками, схильними до агресивної поведінки [10]. А. Шкляр пропонує методологічні підходи підготовки поліцейських до профілактики правопорушень серед дітей [11].



Таким чином, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання готовності майбутніх правоохоронців до комунікації з неповнолітніми у соціально небезпечних ситуаціях розглядається на різних рівнях: від теоретико-методологічних основ професійної підготовки до практичних методів формування комунікативних та превентивних компетентностей. Водночас наявні праці засвідчують необхідність подальшого вдосконалення системи підготовки поліцейських із урахуванням специфіки сучасних соціальних викликів.

Мета статті: аналіз готовності майбутніх правоохоронців до комунікації з неповнолітніми у соціально небезпечних ситуаціях та визначення напрямів її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу.

Питання готовності майбутніх правоохоронців до комунікації з неповнолітніми в умовах соціально небезпечних ситуацій має міждисциплінарний характер і поєднує правові, психологічні, педагогічні та соціальні аспекти. Для його розкриття важливим є уточнення базових понять і наукових підходів.

У науковій літературі поняття «готовність майбутніх правоохоронців до правоохоронної діяльності» визначається як інтегральна характеристика особистості, що поєднує систему знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій і психологічних установок, які забезпечують здатність до ефективного виконання професійних функцій [1]. Вона формується у процесі навчання у закладах вищої освіти системи МВС і виявляється у практичній діяльності поліцейських під час роботи з різними категоріями населення, зокрема з дітьми та підлітками [3].

Комунікація з неповнолітніми розглядається як специфічна форма професійної взаємодії, що передбачає налагодження конструктивного діалогу з особами віком до 18 років з метою запобігання правопорушень, захисту прав дитини, профілактики девіантної поведінки та формування правової свідомості підлітків. Вона включає вербальні й невербальні засоби спілкування та ґрунтується на принципах гуманізму, толерантності й поваги до особистості [2].

Під соціально небезпечною ситуацією розуміють такі обставини, що створюють загрозу життю чи здоров'ю підлітка або сприяють вчиненню ним протиправних дій. До них належать випадки домашнього насильства, булінгу, перебування у криміногенних групах, вживання психоактивних речовин тощо. Саме в цих умовах ефективна комунікація поліцейського з неповнолітнім може запобігти поглибленню кризи та сприяти його ресоціалізації.

Правовою основою такої взаємодії є міжнародні документи (Конвенція ООН про права дитини, Європейська конвенція про здійснення прав дітей) національне законодавство України, що регламентує діяльність підрозділів ювенальної превенції. Наявність законодавчої бази окреслює межі, у яких має здійснюватися спілкування правоохоронців з неповнолітніми, і водночас формулює вимоги до рівня професійної підготовки майбутніх поліцейських [8].



Згідно з результатами досліджень, готовність до комунікації з неповнолітніми в умовах ризику є багатокомпонентним явищем. У її структурі виділяють когнітивний компонент, що передбачає знання з вікової психології, девіантної поведінки та нормативно-правової бази; операційний компонент, який охоплює вміння налагоджувати контакт, проводити профілактичні бесіди й застосовувати методи медіації; мотиваційно-ціннісний компонент, що виявляється у гуманістичній спрямованості та готовності допомагати підліткам у кризових ситуаціях; а також емоційно-вольовий компонент, який визначає здатність правоохоронця контролювати власні емоції, діяти в умовах стресу та підтримувати підлітка у складних життєвих обставинах [7].

Визначення ключових понять та структурних компонентів готовності майбутніх правоохоронців дає підстави для більш детального аналізу її окремих складових. Особливе місце серед них займають психологічні аспекти, які безпосередньо впливають на якість взаємодії з неповнолітніми у кризових ситуаціях.

Психологічна готовність майбутніх правоохоронців до взаємодії з неповнолітніми є однією з ключових складових їхньої професійної компетентності. Вона визначає здатність працівника поліції не лише встановлювати контакт із підлітком, але й ефективно діяти в умовах конфлікту, кризи чи стресу, зберігаючи етичність і гуманність.

Одним із центральних елементів такої готовності є емоційна стійкість. У роботі з неповнолітніми поліцейські часто стикаються з проявами агресії, замкненості або демонстративної поведінки, які можуть викликати відповідну негативну реакцію у правоохоронця. Тому важливою умовою є здатність контролювати власні емоції та не піддаватися провокаціям. Дослідження авторів доводять, що високий рівень саморегуляції поліцейського сприяє встановленню довірчих взаємин і знижує ймовірність ескалації конфлікту [4].

Не менш значущою є емпатія − уміння поставити себе на місце неповнолітнього, зрозуміти його потреби, мотиви та переживання. Вона дозволяє створити атмосферу безпеки і сприяє відкритості у спілкуванні. У процесі професійної підготовки майбутніх правоохоронців важливим завданням є розвиток емпатійності, оскільки вона прямо впливає на здатність здійснювати превентивну діяльність та ефективно проводити профілактичні бесіди.

Іншим аспектом є розвиток комунікативного контролю, тобто вміння свідомо керувати процесом взаємодії, використовуючи як вербальні, так і невербальні засоби. Правоохоронці мають не лише чітко доносити інформацію, але й уважно стежити за невербальними сигналами підлітка, які нерідко є більш інформативними, ніж слова. У цьому контексті велике значення мають тренінгові заняття та рольові ігри, що моделюють типові ситуації спілкування у кризових умовах.

Недостатній рівень психологічної готовності може призвести до формального виконання правоохоронцями своїх обов’язків без належного урахування



індивідуальних особливостей підлітків. Це знижує ефективність превентивної роботи та може навіть провокувати повторні випадки асоціальної поведінки. Натомість фахівці правоохоронних органів, які володіють розвинутими психологічними компетентностями, здатні виконувати роль не лише контролюючих осіб, але й наставників, порадників і захисників прав дитини.

Отже, психологічні характеристики, що визначають поведінку майбутнього правоохоронця у кризових ситуаціях, тісно пов'язані з його здатністю будувати діалог з підлітками. Це зумовлює необхідність докладного аналізу комунікативної компетентності як однієї з провідних складових професійної готовності.

Комунікативна компетентність майбутніх правоохоронців є одним із ключових чинників ефективної взаємодії з неповнолітніми у соціально небезпечних ситуаціях. Вона передбачає володіння системою знань, умінь та навичок, що забезпечують здатність до конструктивного діалогу, попередження конфліктів та досягнення взаєморозуміння з підлітками [3; 4].

У цьому контексті комунікація у правоохоронній діяльності не зводиться лише до передачі інформації. Вона включає комплекс вербальних і невербальних засобів, спрямованих на створення атмосфери довіри та партнерства. Саме якість спілкування поліцейського з неповнолітнім визначає успішність профілактичних заходів і їх вплив на поведінку підлітків.

У структурі комунікативної компетентності виділено кілька важливих компонентів. По-перше, мовленнєва грамотність, яка передбачає вміння добирати адекватні мовні засоби, зрозумілі підлітку. По-друге, здатність до активного слухання, що дозволяє поліцейському не лише почути слова дитини, але й зрозуміти приховані смисли та емоційні стани. По-третє, володіння невербальною комунікацією, адже жести, міміка і тон голосу часто мають вирішальне значення у формуванні довірчих взаємин.

Суттєвим бар'єром у спілкуванні між поліцейськими та підлітками є стереотипи та упередження. Деякі неповнолітні сприймають правоохоронця як каральний орган, що ускладнює конструктивну взаємодію. З іншого боку, і самі поліцейські можуть мати упереджене ставлення до «важких» підлітків, що призводить до формалізму у спілкуванні. Подолання цих бар'єрів можливе лише за умови спеціальної підготовки, що формує у майбутніх правоохоронців навички толерантності та культурної чутливості.

Важливим напрямом є також навчання стратегій комунікації у кризових ситуаціях. Наприклад, під час конфлікту чи проявів агресії підлітка правоохоронець має застосовувати методи деескалації: зниження напруження спокійним тоном, уникання провокативних фраз, пропонування альтернативних рішень. У випадках, коли підліток перебуває у стані сильного стресу чи тривоги, необхідними є навички підтримувальної комунікації, що допомагають дитині почуватися захищеною.



Досвід зарубіжних і вітчизняних досліджень свідчить, що формування комунікативної компетентності правоохоронців є тривалим процесом, який потребує не лише теоретичного вивчення, а й постійної практики. Ефективними методами є рольові ігри, моделювання типових ситуацій, дебати, групові дискусії. Особливо корисними є стажування у підрозділах ювенальної превенції, де курсанти мають змогу безпосередньо відпрацювати комунікативні навички у взаємодії з підлітками.

Отже, комунікативна компетентність майбутніх правоохоронців є центральною умовою ефективної взаємодії з неповнолітніми. Проте її формування не відбувається стихійно, а потребує спеціально організованого педагогічного процесу, що поєднує теоретичну та практичну підготовку.

Формування готовності майбутніх правоохоронців до комунікації з неповнолітніми у соціально небезпечних ситуаціях є складним і тривалим процесом, що потребує цілеспрямованого педагогічного впливу. Сучасна система професійної підготовки у закладах вищої освіти МВС передбачає засвоєння правових і спеціальних дисциплін, а також і психолого-педагогічних курсів, які створюють підґрунтя для розвитку необхідних компетентностей.

Одним із провідних напрямів педагогічного забезпечення є інтеграція дисциплін гуманітарного циклу з практичною підготовкою. Викладання вікової психології, педагогіки та ювенальної юстиції дозволяє майбутнім фахівцям правоохоронних органів не лише засвоїти теоретичні знання, а й усвідомити специфіку взаємодії з підлітками. Поєднання теоретичних і практичних форм навчання сприяє формуванню цілісної професійної компетентності.

Особливу увагу у підготовці слід приділяти використанню інтерактивних методів. Кейс-метод, моделювання ситуацій, ділові ігри та тренінги дозволяють курсантам відпрацювати навички спілкування з неповнолітніми у змодельованих умовах, максимально наближених до реальних. Практика показує, що саме завдяки такому навчанню підвищується рівень готовності до прийняття рішень у нестандартних та кризових ситуаціях.

Важливим педагогічним інструментом є стажування у підрозділах ювенальної превенції. Безпосередня практика у роботі з підлітками надає курсантам можливість застосувати набуті знання та навички, оцінити власний рівень готовності й отримати досвід взаємодії у реальних умовах. Поєднання аудиторних занять із практичною діяльністю формує професійну впевненість і знижує рівень тривожності у майбутніх правоохоронців [10].

Варто відзначити й роль педагогічних інновацій у підготовці майбутнбіх правоохоронців. Зокрема, використання сторітелінгу як методу навчання сприяє розвитку мовленнєвої компетентності, креативності та здатності пояснювати складні явища у доступній для підлітків формі. Крім того, запровадження елементів іншомовної підготовки розширює комунікативний інструментарій курсантів і підвищує їхню здатність працювати у багатокультурному середовищі.



Педагогічні методи й технології формують основу професійної підготовки майбутніх правоохоронців, проте рівень їхньої готовності визначається й зовнішніми умовами. Саме соціальні чинники здатні посилювати або, навпаки, знижувати ефективність педагогічного впливу.

Рівень готовності майбутніх правоохоронців до комунікації з неповнолітніми у соціально небезпечних ситуаціях визначається не лише педагогічними умовами та якістю освітнього процесу, але й низкою соціальних чинників. Вони формують контекст, у якому відбувається взаємодія між поліцейськими та підлітками, і впливають на ефективність превентивної діяльності.

Одним із провідних чинників є сімейне середовище неповнолітнього. Саме воно найчастіше є або захисним чинником, що забезпечує соціалізацію дитини, або, навпаки, джерелом проблем, які провокують девіантну поведінку. Поліцейський, який контактує з підлітком, повинен ураховувати сімейні обставини та бути готовим до комунікації не лише з дитиною, а й з її батьками чи законними представниками.

Важливу роль відіграє також шкільне середовище. У закладах освіти підлітки проводять значну частину свого часу, тому взаємодія поліції зі школами є одним із пріоритетів у сфері ювенальної превенції. Досвід свідчить, що спільні виховні заходи, профілактичні бесіди, тренінги та лекції, які проводяться правоохоронцями у школах, формують більш позитивний імідж поліції серед учнів та підвищують рівень довіри до правоохоронних органів.

Окремо слід підкреслити значення міжвідомчої взаємодії. Ефективна профілактика правопорушень серед неповнолітніх можлива лише за умов співпраці поліції з соціальними службами, закладами охорони здоров'я, психологічними центрами та громадськими організаціями. Така співпраця дає змогу комплексно підходити до вирішення проблем підлітка та забезпечує більш широкий спектр соціальної підтримки.

Не менш важливим є рівень соціальної довіри до поліції. У разі, коли підлітки або їхні батьки мають негативне ставлення до правоохоронних органів, комунікація значно ускладнюється, адже будь-які дії поліцейського можуть сприйматися упереджено. Тому формування позитивного іміджу поліції в суспільстві є не лише питанням іміджевої політики, але й практичною умовою підвищення ефективності роботи з неповнолітніми.

Таким чином, розгляд соціальних чинників окреслює широкий контекст формування професійної готовності. Подальшим етапом є узагальнення результатів наукових досліджень і практичних спостережень, які дають змогу оцінити стан підготовки майбутніх правоохоронців до комунікації з неповнолітніми.

Аналіз сучасних досліджень засвідчує, що рівень готовності майбутніх правоохоронців до комунікації з неповнолітніми у соціально небезпечних



ситуаціях є недостатнім і характеризується нерівномірністю розвитку окремих її складових. Значна частина науковців наголошує, що професійна підготовка у закладах вищої освіти системи МВС України не завжди забезпечує належне поєднання теоретичних знань і практичних навичок.

За результатами опитувань курсантів та молодих офіцерів, виявлено, що найбільш сформованим компонентом готовності є когнітивний, законне знання правових норм, вікових особливостей та процедурних аспектів роботи з неповнолітніми. Проте саме операційний і психологічний компоненти залишаються недостатньо розвиненими. Майбутні фахівці правоохоронних органів часто відчувають труднощі у встановленні довірливого контакту з підлітками, не завжди володіють методами ненасильницької комунікації та медіації.

Дослідження також показують, що значна частина курсантів сприймає роботу з неповнолітніми переважно як контроль і нагляд, роль превентивної діяльності та наставництва оцінюється ними значно нижче. Це свідчить про необхідність зміни акцентів у підготовці та розвитку гуманістичних орієнтацій.

Інші емпіричні дані вказують на розрив між академічною підготовкою та практичними вимогами служби. Так, під час стажувань у підрозділах ювенальної превенції курсанти відзначають брак впевненості у власних комунікативних можливостях і складність у вирішенні конфліктних ситуацій з агресивними підлітками. Це свідчить про те, що реальні виклики значно перевищують рівень тренованості, сформованої у навчальному процесі.

Водночас позитивні зрушення спостерігаються у випадках, коли підготовка включає інтерактивні методи навчання. Практика застосування кейс-методів, тренінгів з деескалації конфліктів і рольових ігор сприяє розвитку впевненості та підвищує рівень комунікативної готовності. За даними досліджень, курсанти, які брали участь у таких заходах, демонстрували вищий рівень емпатії, гнучкості та стресостійкості у взаємодії з неповнолітніми.

Отже, результати досліджень демонструють як певні досягнення, так і численні проблеми у підготовці майбутніх правоохоронців. Це зумовлює потребу визначення перспективних напрямів удосконалення освітнього процесу, що сприятимуть підвищенню їхньої готовності до комунікації з неповнолітніми.

Результати аналізу наукових досліджень і практичного досвіду підготовки правоохоронців свідчать про наявність значних можливостей для вдосконалення освітнього процесу. У центрі уваги мають бути не лише правові та спеціальні знання, а насамперед розвиток комунікативних, психологічних і соціальних компетентностей, що визначають ефективність взаємодії з неповнолітніми у соціально небезпечних ситуаціях.

Одним із перспективних напрямів є запровадження спеціалізованих освітніх модулів, присвячених роботі з неповнолітніми. Такі модулі повинні охоплювати питання вікової психології, ювенальної юстиції, профілактики



девіантної поведінки, а також практичні аспекти кризової комунікації. Їхня інтеграція у навчальний план дозволить майбутнім правоохоронцям системно підходити до розв'язання проблем підлітків.

Важливе значення має розвиток тренінгових технологій, спрямованих на відпрацювання конкретних комунікативних умінь. Тренінги з деескалації конфліктів, навичок активного слухання, ненасильницької комунікації та медіації дають змогу курсантам здобути практичний досвід і виробити поведінкові стратегії, які можна застосувати у реальних умовах професійної діяльності.

Необхідним є також посилення практичної складової їх підготовки. Збільшення кількості стажувань у підрозділах ювенальної превенції, участь у програмах наставництва та волонтерських проєктах у роботі з підлітками дозволять курсантам краще зрозуміти соціальний контекст діяльності та набути навичок конструктивного спілкування.

Перспективним напрямом вважається і впровадження педагогічних інновацій. Використання сторітелінгу, фасилітаційних методик, інтерактивних симуляцій та мультимедійних технологій сприяє підвищенню мотивації курсантів і розвиває здатність до креативного вирішення комунікативних завдань. У поєднанні з іншомовною підготовкою ці методи розширюють можливості міжкультурної взаємодії та формують універсальні навички спілкування.

Особливу увагу слід приділити формуванню у майбутніх правоохоронців ціннісних орієнтацій, заснованих на повазі до прав дитини та гуманістичному ставленні до неповнолітніх. Це може реалізовуватися через виховні програми, участь у соціальних проєктах та залучення курсантів до правозахисної діяльності у співпраці з громадськими організаціями.

Таким чином, перспективи вдосконалення підготовки майбутніх правоохоронців до комунікації з неповнолітніми полягають у поєднанні традиційних-інноваційних підходів, інтеграції теоретичної та практичної складових, розширенні тренінгових технологій і формуванні ціннісних орієнтацій. Реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність професійної діяльності поліцейських і сприятиме формуванню довірчивих взаємин між поліцією та підлітками у соціально небезпечних ситуаціях.

Висновки

Проведене дослідження дає змогу з'ясувати, що готовність майбутніх правоохоронців до комунікації з неповнолітніми у соціально небезпечних ситуаціях є багатокомпонентним явищем, яке поєднує когнітивні, психологічні, комунікативні та ціннісні складові. Вона формується у процесі професійної підготовки й залежить від поєднання теоретичного навчання, практичного досвіду та соціальних умов.

Встановлено, що найбільш сформованим компонентом готовності є знання правових норм та вікових особливостей підлітків, тоді як психологічна стійкість,

емпатія та практичні навички комунікації часто залишаються на недостатньому рівні. Це призводить до труднощів у встановленні довірливого діалогу з неповнолітніми й знижує ефективність профілактичної діяльності.

Визначено, що серед чинників, які впливають на готовність правоохоронців, важливе місце займають педагогічні умови (зміст і методи підготовки, інтерактивні технології, стажування), психологічні аспекти (емоційна стійкість, здатність до саморегуляції, емпатія) та соціальний контекст (сімейне і шкільне середовище, міжвідомча взаємодія, рівень суспільної довіри до поліції).

Аналіз останніх досліджень і практики показав, що сучасна система професійної підготовки формує базові знання, проте не повністю забезпечує розвиток практичних і психологічних компетентностей. Це зумовлює необхідність вдосконалення освітніх програм шляхом інтеграції спеціалізованих модулів із ювенальної превенції, розширення тренінгових технологій, посилення практичної складової та впровадження педагогічних інновацій.

Таким чином, підвищення готовності майбутніх правоохоронців до комунікації з неповнолітніми у соціально небезпечних ситуаціях потребує системного підходу, що поєднує педагогічні, психологічні та соціальні механізми. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме формуванню високопрофесійних фахівців, здатних ефективно працювати з підлітками, запобігати правопорушенням і забезпечувати захист прав дитини.

Література:

1. Бесчастний В. М., Мухіна Г. В., Новікова О. О. Комунікативні та психологічні аспекти підготовки фахівців для Національної поліції : навчальний посібник / за ред. В. М. Бесчастного. Київ : ВД «Дакор», 2017. 204 с.

2. Бортник С. М. Формування готовності майбутніх правоохоронців до поліцейського піклування щодо неповнолітніх осіб. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 25 берез. 2022 р.). Харків : ХНУВС, 2022. С. 128–129.

3. Ваньчик Ю. А. Професійне спілкування поліцейських із різними категоріями громадян. *Вісник Чернівецького факультету Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2020. Вип. 1. С. 60–63.

4. Гич Г. М. Сторітелінг як інноваційна методика формування мовної компетентності учнів ЗНЗ. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки.* 2015. № 4(51). С. 188–191.

5. Голопич І. М. Методика формування компонентів готовності майбутніх поліцейських до професійного спілкування. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка»).* 2021. № 4(4). С. 128–140.

6. Короткова Ю. Особливості професійного спілкування поліцейського з дітьми. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 2. С. 363–369. DOI: 10.31733/2078-3566-2022-2-363-369.

7. Кузьо Л. І., Йосифович Д. І. Розвиток комунікативної компетентності майбутніх поліцейських в процесі іншомовної підготовки. *Інноваційна педагогіка.* 2024. Вип. 67. Т. 1. С. 107–111. DOI: https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/67.1.23.



8. Макарова О. П. Формування професійного спілкування поліцейських на етапі фахової підготовки. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019. № 2. Т. 2. С. 29–32.

9. Парфанович І., Трубавіна І., Турчин-Кукаріна І. Сучасний контент формування професійної компетентності офіцерів поліції з профілактики правопорушень неповнолітніх. *Social Work and Education.* 2022. Vol. 9. No. 3. С. 392–404. DOI: 10.25128/2520-6230.22.3.6.

10. Тюріна В. Формування у майбутніх офіцерів поліції готовності до профілактичної роботи з підлітками, схильними до агресивної поведінки. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* 2022. № 7–8. С. 172–182. DOI: 10.24139/2312-5993/2022.07-08/172-182.

11. Шкляр А. Методологічні підходи формування професійної компетентності офіцерів поліції до профілактики правопорушень неповнолітніх. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки.* 2020. № 2(35). С. 164–169. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-4360-2020-2-26.

References:

1. Beschasnyi, V. M., Mukhina, H. V., & Novikova, O. O. (2017). *Komunikatyvni ta psykholohichni aspekty pidhotovky fakhivtsiv dlia Natsionalnoi politsii* [Communicative and psychological aspects of training specialists for the National Police]. V. M. Beschasnyi (Ed.). Kyiv: VD "Dakor". [in Ukrainian].

2. Bortnyk, S. M. (2022). Formuvannia hotovnosti maibutnikh pravookhorontsiv do politseiskoho pikluvannia shchodo nepovnolitnikh osib [Formation of readiness of future law enforcement officers for police care of minors]. In *Psykholohichni ta pedahohichni problemy profesiinoi osvity ta patriotychnoho vykhovannia personalu systemy MVS Ukrainy*: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific-Practical Conference (pp. 128–129). Kharkiv: KhNUIA. [in Ukrainian].

3. Vanchyk, Yu. A. (2020). Profesiine spilkuvannia politseiskykh iz riznymy katehoriiamy hromadian [Professional communication of police officers with different categories of citizens]. *Visnyk Chernivetskoho fakultetu Natsionalnoho universytetu "Odeska yurydychna akademiia"*, 1, 60–63. [in Ukrainian].

4. Hych, H. M. (2015). Storitelinh yak innovatsiina metodyka formuvannia movnoi kompetentnosti uchniv ZNZ [Storytelling as an innovative method of forming language competence of school students]. *Naukovyi visnyk MNU imeni V. O. Sukhomlynskoho. Pedahohichni nauky*, 4(51), 188–191. [in Ukrainian].

5. Holopych, I. M. (2021). Metodyka formuvannia komponentiv hotovnosti maibutnikh politseiskykh do profesiinoho spilkuvannia [Methods of forming the components of readiness of future police officers for professional communication]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky. Seriia "Pedahohika"*, 4(4), 128–140. [in Ukrainian].

6. Korotkova, Yu. (2022). Osoblyvosti profesiinoho spilkuvannia politseiskoho z ditmy [Features of professional communication of police officers with children]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, 2, 363–369. https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-2-363-369 [in Ukrainian].

7. Kuzio, L. I., & Yosyfovych, D. I. (2024). Rozvytok komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnikh politseiskykh v protsesi inshomovnoi pidhotovky [Development of communicative competence of future police officers in the process of foreign language training]. *Innovatsiina pedahohika*, 67(1), 107–111. https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/67.1.23 [in Ukrainian].

8. Makarova, O. P. (2019). Formuvannia profesiinoho spilkuvannia politseiskykh na etapi fakhovoi pidhotovky [Formation of professional communication of police officers at the stage of professional training]. *Teoriia i praktyka suchasnoi psykholohii*, 2(2), 29–32. [in Ukrainian].

9. Parfanovych, I., Trubavina, I., & Turchyn-Kukarina, I. (2022). Suchasnyi kontent formuvannia profesiinoi kompetentnosti ofitseriv politsii z profilaktyky pravoporushen nepovnolitnikh [Modern content of forming professional competence of police officers in the prevention of juvenile delinquency]. *Social Work and Education*, 9(3), 392–404. https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.3.6 [in Ukrainian].

10. Tiürina, V. (2022). Formuvannia u maibutnikh ofitseriv politsii hotovnosti do profilaktychnoi roboty z pidlitkamy, skhylnymy do ahresyvnoi povedinky [Formation of readiness of future police officers for preventive work with adolescents prone to aggressive behavior]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*, 7–8, 172–182. https://doi.org/10.24139/2312-5993/2022.07-08/172-182 [in Ukrainian].

11. Shkliar, A. (2020). Metodolohichni pidkhody formuvannia profesiinoi kompetentnosti ofitseriv politsii do profilaktyky pravoporushen nepovnolitnikh [Methodological approaches to forming the professional competence of police officers in the prevention of juvenile delinquency]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Pedahohichni nauky*, 2(35), 164–169. https://doi.org/10.26661/2522-4360-2020-2-26 [in Ukrainian].



УДК 371.7

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-200-212

Лунков Олексій Михайлович аспірант кафедри іншомовної освіти та міжкультурної комунікації, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0003-3919-8862

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ

Анотація. У статті детально досліджено навчально-методичне забезпечення формування здоров'язбережувальної компетентності майбутніх психологів у закладах вищої освіти. Проаналізовано сучасні підходи до організації освітнього процесу, спрямованого на розвиток знань, умінь, навичок і ціннісних орієнтацій, що забезпечують ефективне збереження та зміцнення здоров'я здобувачів освіти, а також формують готовність до впровадження здоров'язбережувальної діяльності у професійній практиці.

Обґрунтовано необхідність створення здоров'язбережувального особистісно орієнтованого освітнього середовища, яке включає розвиток культури здоров'я, мотиваційних орієнтацій і ціннісного ставлення до власного здоров'я та здоров'я інших людей.

Показано, що ефективна реалізація цього підходу передбачає використання активних, інтерактивних і тренінгових методів навчання, проблемних дискусій, рольових ігор, моделювання професійної діяльності, мозкового штурму та інших практико-орієнтованих технологій, що сприяють формуванню практичних навичок здоров'язбережувальної поведінки та розвитку саморегуляції і психогігієни.

Особлива увага приділена організації позааудиторної (самостійної) роботи здобувачів освіти, яка охоплює виконання обов'язкових завдань, участь у науково-дослідних проєктах, тренінгах, семінарах, майстер-класах і заходах на базі спеціалізованих центрів психологічної підтримки, що дозволяє студентам набувати особистого досвіду реалізації здоров'язбережувальної діяльності в різних життєвих і професійних ситуаціях.

Підсумовано, що комплексне впровадження педагогічних умов забезпечує системне формування здоров'язбережувальної компетентності майбутніх психологів, сприяє їх професійному становленню, розвитку готовності до ефективної діяльності в умовах високого психоемоційного навантаження, сучасних соціальних трансформацій і потреб у підтримці психологічного благополуччя клієнтів.

Ключові слова: здоров'язбережувальна компетентність, майбутні психологи, педагогічні умови, особистісно орієнтоване освітнє середовище, інтерак-

тивні методи навчання, мотивація до здоров'язбереження, самостійна діяльність, професійна підготовка.

Lunkov Oleksiy Mykhailovych PhD student, Department of Foreign Language Education and Intercultural Communication, Khmelnytskyi National University, St. Institutskaya, 11, Khmelnytskyi, e-mail: oleksiylunkov@gmail.com, https://orcid.org/0000-0003-3919-8862

EDUCATIONAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT FOR THE FORMATION OF HEALTH-PRESERVING COMPETENCE IN FUTURE PSYCHOLOGISTS

Abstract. The article provides a detailed analysis of the educational and methodological support for the development of health-preserving competence in future psychologists in higher education institutions. It examines contemporary approaches to organizing the educational process aimed at developing knowledge, skills, abilities, and value orientations that ensure effective health maintenance and promotion among students, as well as readiness to implement health-preserving activities in professional practice.

The study substantiates the necessity of creating a health-preserving, student-centered educational environment that fosters a culture of health, motivational orientations, and a value-based attitude toward personal and others' health.

It is shown that effective implementation of this approach requires the use of active, interactive, and training-based teaching methods, including problem-based discussions, role-playing, professional activity simulation, brainstorming, and other practice-oriented technologies that contribute to the development of practical health-preserving skills, self-regulation, and psychohygiene.

Special attention is given to the organization of extracurricular (independent) student work, which includes completing mandatory assignments, participation in research projects, training sessions, seminars, workshops, and events organized by specialized psychological support centers, allowing students to gain personal experience in implementing health-preserving activities in various life and professional situations.

The article concludes that the comprehensive implementation of pedagogical conditions ensures systematic formation of health-preserving competence in future psychologists, promotes their professional development, and prepares them for effective work under high psycho-emotional stress, contemporary social transformations, and the need to support clients' psychological well-being.

Keywords: health-preserving competence, future psychologists, pedagogical conditions, student-centered educational environment, interactive teaching methods, motivation for health preservation, independent activity, professional training.



Постановка проблеми. Сучасні соціальні, економічні та політичні виклики, зокрема воєнний стан, кризові явища в суспільстві та зростання рівня психоемоційного напруження серед населення, обумовлюють підвищення вимог до професійної підготовки психологів. Психолог як фахівець має не лише володіти ґрунтовними теоретичними знаннями та практичними навичками, але й демонструвати високий рівень здоров'язбережувальної компетентності. Це пояснюється тим, що ефективна професійна діяльність психолога пов'язана з інтенсивними комунікативними навантаженнями, роботою у стресових умовах, необхідністю забезпечувати підтримку клієнтів, які перебувають у кризових ситуаціях. Відтак, власне здоров'я фахівця стає ключовою умовою його професійного довголіття та результативності.

Формування здоров'язбережувальної компетентності майбутніх психологів є важливим завданням системи вищої освіти, адже саме вона забезпечує цілісну підготовку спеціалістів до роботи в умовах сучасного суспільства. Проте на сьогодні у вітчизняній практиці недостатньо розроблені механізми інтеграції питань здоров'язбереження у зміст професійної підготовки майбутніх психологів. Відчувається брак цілісного навчально-методичного забезпечення, яке б дозволяло систематично формувати у студентів навички саморегуляції, стресостійкості, психогігієни й усвідомленого ставлення до власного фізичного та психічного здоров'я.

Не менш важливо, що здоров'язбережувальна компетентність психолога має подвійний вимір: з одного боку, вона передбачає відповідальність за власне здоров'я, з іншого – сприяє формуванню культури здоров'я у клієнтів. Це вимагає від освітніх програм якісного методичного наповнення, орієнтованого на розвиток рефлексії, формування позитивної мотивації до здорового способу життя, засвоєння сучасних технологій психопрофілактики та психокорекції.

Таким чином, актуальність дослідження навчально-методичного забезпечення формування здоров'язбережувальної компетентності майбутніх психологів зумовлена як соціальним запитом на фахівців нового типу, здатних ефективно діяти в умовах високих професійних і життєвих навантажень, так і необхідністю вдосконалення освітнього процесу у вищій школі. Вирішення цієї проблеми дозволить не лише підвищити якість підготовки майбутніх психологів, а й забезпечить їхню готовність до професійної діяльності в сучасному соціокультурному середовищі, орієнтованому на цінність здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика навчально-методичного забезпечення формування здоров'язбережувальної компетентності майбутніх психологів привертала увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. У наукових працях досліджувалися різні аспекти цієї проблематики, зокрема загальна підготовка студентської молоді, використання інтерактивних технологій, організація самостійної та практичної діяльності, а також форму-



вання мотивації до здоров'язбережувальної професійної діяльності. Серед вітчизняних дослідників варто відзначити: О. Низовець, яка обґрунтовувала доцільність застосування інтерактивних технологій для розвитку здоров'язбережувальної компетентності студентів; Н. Бєлікову, що розглядала здоров'язбережувальну компетентність як інтегративну якість особистості; В. Борисенка, який досліджував педагогічні умови формування цієї компетентності у студентів технічних спеціальностей; О. Антонову, яка вивчала особливості формування здоров'язбережувальної компетентності в процесі професійної підготовки майбутніх психологів; М. Башавця, який підкреслював значущість практико-орієнтованого підходу у формуванні власної здоров'язбережувальної діяльності. Різні аспекти проблеми здоров'язбереження також відображено у працях зарубіжних науковців, серед яких Дж. Майєр, П. Саловей, Х. Маслач, Н. Фостер, Л. Стефансон, Р. Кессель та ін., які досліджували питання психологічного здоров'я, стресостійкості та професійного вигорання у студентів і фахівців.

Зазначимо, що попри значну кількість досліджень, деякі аспекти залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, потребує подальшої розробки комплексне обґрунтування педагогічних умов формування здоров'язбережувальної компетентності саме у процесі професійної підготовки майбутніх психологів, з урахуванням специфіки їхньої майбутньої діяльності, необхідності розвитку навичок саморегуляції, психогігієни, ефективного управління стресом та формування готовності до здоров'язбережувальної професійної практики.

Мета статті – проаналізувати та представити систему навчально-методичного забезпечення, що сприяє формуванню здоров'язбережувальної компетентності майбутніх психологів, забезпечуючи поєднання теоретичної підготовки, інтерактивного навчання та практичного досвіду у сфері психічного й фізичного здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Результати теоретичного аналізу проблеми формування здоров'язбережувальної компетентності майбутніх психологів і досвід власної практичної діяльності дозволили визначити нам педагогічні умови формування здоров'язбережувальної компетентності майбутніх психологів, а саме: забезпечення позитивної мотивації здобувачів до здійснення здоров'язбережувальної професійної діяльності на основі сформованих ціннісних орієнтацій; створення особистісно орієнтованого освітнього середовища, спрямованого на формування культури здоров'я майбутніх психологів; використання в процесі фахової підготовки майбутніх психологів інтерактивних методів і технологій навчання; організація позааудиторної (самостійної) діяльності здобувачів освіти для набуття особистого досвіду здоров'язбережувальної діяльності [1]. В сукупності визначені педагогічні умови спрямовані на забезпечення ефективності процесу формування здоров'язбережувальної компетентності студентів-психологів за усіма структурними компонентами (когнітивним, мотиваційним, діяль-



нісним). Однак, кожна з виокремлених педагогічних умов має особливості впровадження в освітній процес, вибору форм і методів реалізації з метою досягнення ефективності процесу формування здоров'язбережувальної компетентності студентської молоді у процесі волонтерської діяльності.

Перша педагогічна умова – забезпечення позитивної мотивації здобувачів до здійснення здоров'язбережувальної професійної діяльності на основі сформованих ціннісних орієнтацій – виступає ключовим чинником ефективного формування здоров'язбережувальної компетентності майбутніх психологів. Актуальність її визначається тим, що сучасний психолог у своїй діяльності має не лише надавати допомогу іншим, але й бути прикладом збереження психічного і фізичного здоров'я, формувати вміння долати професійні стреси та підтримувати власний життєвий баланс. Без сформованої внутрішньої ціннісної орієнтації на здоров'я і відповідної професійної мотивації ці завдання залишаються декларативними. М. Шеян наголошує, що мотивація виступає ключовим чинником у формуванні здоров'язбережувальної компетентності, оскільки саме вона стимулює здобувачів освіти до набуття знань про здоров'я та здоровий спосіб життя, розвитку умінь щодо збереження та зміцнення здоров'я, а також формує ціннісне ставлення до власного здоров'я і здоров'я оточуючих. Науковиця підкреслює, що усвідомлення значущості власного здоров'я у системі життєвих цінностей мотивує майбутніх фахівців активно виконувати професійні обов'язки [2].

Формування позитивної мотивації відбувається у процесі освітньої діяльності через:

– інтеграцію навчальних дисциплін зі здоров'язбережувальним змістом, що дозволяє здобувачам усвідомити значення збереження здоров'я як особистісної та професійної цінності;

– актуалізацію здоров'язбережувальних аспектів у базових курсах підготовки психологів, що забезпечує перенесення знань у практичну площину;

– створення освітніх ситуацій, у яких майбутні психологи стикаються з необхідністю ухвалювати рішення, спрямовані на збереження і зміцнення здоров'я клієнтів та власного.

Одним із ключових механізмів формування у майбутніх психологів ціннісного ставлення до власного здоров'я та стійкої мотивації до здійснення здоров'язбережувальної професійної діяльності є цілеспрямоване впровадження у навчальний процес спеціально підібраних навчальних дисциплін. Такі дисципліни не лише озброюють студентів необхідними знаннями про сутність здоров'я та його збереження в умовах професійної діяльності, але й формують практичні уміння застосовувати отримані знання для вирішення як особистісних життєвих завдань, так і професійних викликів, пов'язаних із підтриманням психічного та фізичного благополуччя клієнтів.

З цією метою в освітні програми та навчальні плани підготовки бакалаврів за спеціальністю «Психологія» у Хмельницькому національному університеті

включено низку фундаментальних дисциплін професійної підготовки: «Психологія здоров'я та психогігієна», яка забезпечує базові знання про чинники збереження психофізичного здоров'я; «Психологія стресу», що навчає розумінню механізмів стресових реакцій та засобів їх подолання; «Основи психотерапії», спрямовані на оволодіння базовими методами психологічної допомоги й профілактики вигорання; «Основи клінічної психології», що формує уявлення про професійні ризики, пов'язані з роботою психолога, і шляхи збереження професійного ресурсу.

Усі дисципліни мають не лише інформативну функцію (дати знання), а й формувати пережитий особистісний досвід (через практику, рефлексію, проєкти), що є основою трансформації знань у цінність і внутрішню мотивацію до здоров'язбережувальної поведінки.

З метою забезпечення позитивної мотивації майбутніх психологів до здійснення здоров'язбережувальної професійної діяльності в освітньому процесі Хмельницького національного університету було впроваджено систему ситуативних і проблемних завдань у навчальні дисципліни, що моделюють реальні аспекти роботи психолога у сфері збереження та зміцнення здоров'я. Так, у межах вивчення дисципліни «Психологія здоров'я та психогігієна» студенти залучаються до аналізу кейсів, які стосуються організації раціонального режиму дня, профілактики перевтоми та формування здорових звичок, а також виконують завдання, спрямовані на виявлення зв'язку між ціннісними орієнтаціями особистості та рівнем її психологічного благополуччя. Дисципліна «Психологія стресу» орієнтована на опрацювання ситуаційних завдань щодо надання допомоги студентам у періоди інтенсивних навчальних навантажень, а також на розв'язання проблемних завдань, які передбачають розробку тренінгових програм з розвитку стресостійкості. Вивчення курсу «Основи психотерапії» дає змогу майбутнім фахівцям опановувати психотерапевтичні техніки через створення моделей консультативної роботи з клієнтами, які переживають тривожність чи невизначеність, а також аналізувати ефективність різних психотерапевтичних підходів у контексті збереження психічного здоров'я. Не менш важливими є завдання з дисципліни «Основи клінічної психології», де студенти вчаться складати психологічні портрети осіб із психосоматичними розладами, оцінювати можливості психологічної допомоги та визначати шляхи інтеграції клініко-психологічних знань у профілактику професійного вигорання. Виконання таких завдань забезпечує формування практичних умінь і навичок, актуалізує професійну цінність здоров'язбережувальної діяльності та сприяє усвідомленню студентами необхідності її реалізації у майбутній професійній практиці.

Виконання таких завдань забезпечує формування практичних умінь і навичок, актуалізує професійну цінність здоров'язбережувальної діяльності та сприяє усвідомленню студентами необхідності її реалізації у майбутній



професійній практиці. Це відповідає сучасним вимогам до підготовки психологів, які повинні бути готовими до здійснення здоров'язбережувальної професійної діяльності на основі сформованих ціннісних орієнтацій.

Важливим є й те, що здоров'язбережувальні аспекти інтегруються у зміст інших навчальних дисциплін, що забезпечує їхню системність і наскрізний характер. Такий підхід дозволяє не лише дати студентам знання та сформувати практичні навички, а й сприяє поступовому становленню внутрішньої мотивації та ціннісних орієнтацій, які визначатимуть їхню майбутню професійну поведінку у сфері психологічної практики.

Отже, включення до навчальних програм спеціальних дисциплін із чітким акцентом на здоров'язбережувальні аспекти створює сприятливі умови для формування у майбутніх психологів не лише професійних знань і практичних умінь, а й стійких ціннісних орієнтацій щодо здоров'я. Це забезпечує позитивну мотивацію до збереження власного благополуччя та підвищує їхню готовність здійснювати ефективну здоров'язбережувальну діяльність у майбутній професійній практиці.

Друга педагогічна умова – створення особистісно орієнтованого освітнього середовища, спрямованого на формування культури здоров'я майбутніх психологів – є надзвичайно важливою у процесі професійної підготовки фахівців. Особистісно орієнтоване освітнє середовище передбачає, що у центрі освітнього процесу перебуває особистість здобувача з його унікальними потребами, інтересами та індивідуальними особливостями. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити ефективне засвоєння знань і розвиток професійних компетентностей, а й створює умови для формування свідомого та відповідального ставлення до власного здоров'я, що є основою культури здоров'я. Особливу увагу у дослідженні приділено формуванню здоров'язбережувального освітнього середовища, яке орієнтоване на особистість здобувача освіти. Таке середовище створює умови для розвитку культури здоров'я майбутніх психологів. Воно реалізується через послідовне впровадження концепцій здоров'язбережувальної педагогіки, формування всіх складових освітнього процесу, використання здоров'язбережувальних технологій та виховання у студентів відповідних ціннісних орієнтацій. Під культурою здоров'я, як підкреслює Т. Бережна, слід розуміти не лише наявність знань про збереження та зміцнення власного здоров'я, але й здатність практично реалізовувати ці знання, усвідомлено вести здоровий спосіб життя та дбати про своє фізичне і психічне благополуччя [3].

Аналіз психолого-педагогічних складників цього середовища показав, що важливим є поєднання кількох ключових компонентів:

– сприятливих соціально-психологічних умов у закладі вищої освіти;

– змісту освіти, орієнтованого на розвиток здоров'язбережувальної компетентності;



– використання здоров'язбережувальних технологій у навчанні;
– суб'єктного включення здобувачів у навчальний процес.

У практиці Хмельницького національного університету ці складники реалізовувалися через створення атмосфери соціально-психологічного комфорту, де ключовими принципами стали справедливість, інклюзивність, толерантність, відкритість і прозорість. Велику роль у цьому процесі відігравали структурні підрозділи університету, зокрема «Психологічна служба», «Хмельницький психологічний центр», «Навчально-наукова лабораторія медико-психологічних досліджень» та «Лабораторія інклюзивної педагогіки». Їхня діяльність сприяла не лише підтримці психічного здоров'я студентів, але й залученню майбутніх психологів до активної участі в практичних проєктах, дослідженнях і консультативній роботі, що дозволяло здобувати особистий досвід у сфері здоров'язбереження.

Так, наприклад, «Психологічна служба» надавала студентам можливість отримати підтримку у вирішенні проблем адаптації, розвитку особистісного потенціалу, профілактики стресових і кризових станів. Це дозволяло здобувачам навчитися практикам саморегуляції, уникати конфліктів, формувати навички тайм-менеджменту та зберігати психічну рівновагу. «Ресурсний центр психологічної підтримки» забезпечував проведення діагностики, консультування та просвітницьких заходів, а також був базою для практик і науково-дослідної діяльності студентів. Лабораторія медико-психологічних досліджень сприяла поєднанню теоретичної та практичної підготовки через виконання прикладних досліджень, тоді як лабораторія інклюзивної педагогіки забезпечувала майбутніх психологів знаннями і навичками, необхідними для роботи з людьми з особливими освітніми потребами.

Важливою складовою особистісно орієнтованого освітнього середовища стало використання інноваційних освітніх платформ, зокрема Moodle. Електронні курси створювали умови для індивідуалізації навчання, дозволяли студентам обирати власний темп опрацювання матеріалу, брати участь в інтерактивних формах роботи, спілкуватися з викладачами та колегами. Це сприяло формуванню суб'єкт-суб'єктної взаємодії, позитивного мікроклімату та навчання у співпраці, що є важливим для збереження психічного здоров'я та розвитку культури здоров'я.

Отже, створення особистісно орієнтованого освітнього середовища дозволило комплексно реалізувати підхід до формування здоров'язбережувальної компетентності майбутніх психологів. В умовах такого середовища студенти не лише засвоювали знання та професійні вміння, але й усвідомлювали пріоритетність здоров'я як особистісної та професійної цінності, що є основою їхньої готовності до здійснення здоров'язбережувальної діяльності у майбутній професійній практиці.



З метою реалізації третьої педагогічної умови – використання в процесі фахової підготовки майбутніх психологів інтерактивних методів і технологій навчання – доцільним є поєднання різних форм активної взаємодії, які сприяють формуванню усвідомлених знань про здоров'я та розвиткові навичок здоров'язбережувальної діяльності. Інтерактивне навчання, на думку таких науковців як С. Сисоєва, О. Пометун, І. Мельничук та ін., передбачає використання цілої системи способів, прийомів, методів, що ґрунтуються на суб'єкт-суб'єктних відносинах педагога та здобувача освіти [4; 5; 6]. Насамперед, це інтерактивні лекції з елементами дискусії та мультимедійними матеріалами, які забезпечують не лише засвоєння теоретичних знань, а й формують навички критичного мислення, уміння аргументувати власну позицію. Важливу роль відіграє використання кейс-методу, що дозволяє майбутнім психологам аналізувати конкретні ситуації з професійної практики, віднаходити оптимальні шляхи їх розв'язання та відпрацьовувати уміння застосовувати психотерапевтичні й профілактичні техніки у сфері збереження здоров'я. Ефективним є метод «мозкового штурму», який уможливлює колективний пошук нестандартних рішень щодо способів подолання стресу та розвитку саморегуляції, а також метод «мікрофон», спрямований на швидкий обмін думками, що сприяє активному залученню всіх учасників освітнього процесу. Значні можливості мають рольові ігри та моделювання професійної діяльності психолога, які дозволяють студентам практично відтворювати ситуації консультування чи психокорекції, тренувати комунікативні навички та відпрацьовувати стратегії здоров'язбережувальної поведінки. Додатковим інструментом є організація студентських проектів, спрямованих на розроблення програм збереження психічного здоров'я майбутніх фахівців, що забезпечує інтеграцію теоретичних знань і практичних навичок у єдину систему. Використання зазначених методів і технологій створює умови для активної пізнавальної діяльності, підвищує мотивацію до навчання, формує ціннісне ставлення до здоров'я та готує майбутніх психологів до професійної діяльності в умовах значних психоемоційних навантажень.

Важливим, на наше переконання, є використання інтерактивних методів навчання у змісті фахових дисциплін. Так, під час вивчення курсу «Психологія стресу» ефективним є застосування кейс-методу та рольових ігор, де студенти аналізують стресові ситуації у професійній діяльності психолога, пропонують стратегії їх подолання та практично відпрацьовують техніки саморегуляції. У дисципліні «Психологія здоров'я та психогігієна» доцільним є використання методу мозкового штурму й дискусій, що сприяє формуванню у студентів власних ціннісних орієнтацій щодо збереження психічного та фізичного здоров'я. Водночас у курсі «Основи психотерапії» інтерактивні завдання можуть передбачати моделювання психотерапевтичних міні-сесій, у яких майбутні психологи опановують навички підтримки клієнтів у кризових ситуаціях,



тренуючи емпатійність, стресостійкість та здатність забезпечувати психологічну безпеку. Подібна інтерактивна спрямованість навчального процесу не лише актуалізує здоров'язбережувальні аспекти професійної діяльності, а й формує позитивну мотивацію студентів до їх практичного застосування у майбутній роботі. У межах дисципліни «Основи клінічної психології» інтерактивні методи навчання відіграють особливо важливу роль, оскільки саме вони дозволяють моделювати ситуації, максимально наближені до реальної професійної практики. Зокрема, ефективним є використання аналізу конкретних випадків, коли студенти-психологи працюють з описами проявів девіантної чи патологічної поведінки, визначають можливі причини її виникнення та пропонують варіанти психокорекційних заходів. Важливим елементом є й рольові ігри, у яких здобувачі вищої освіти відтворюють взаємодію психолога та клієнта: один із студентів виконує роль спеціаліста, інший – клієнта з певними психологічними труднощами. Така форма роботи допомагає сформувати практичні навички діагностики, консультування та вибору адекватних методів психологічної допомоги. Крім того, доцільним є застосування методу моделювання професійної діяльності, що передбачає створення в освітньому середовищі ситуацій, у яких студенти розробляють план психодіагностичного обстеження чи психокорекційної програми для умовно окресленої проблеми. Це сприяє розвитку критичного мислення, формує вміння приймати рішення у складних професійних обставинах та підвищує мотивацію до здоров'язбережувальної діяльності у майбутній професії.

Отже, інтерактивні методи не лише забезпечують ефективне засвоєння навчального матеріалу, але й формують ключові компетентності та практичні навички, необхідні для підтримки здоров'я, саморозвитку і професійної діяльності майбутніх психологів.

Реалізація четвертої педагогічної умови – організація позааудиторної (самостійної) діяльності здобувачів освіти для набуття особистого досвіду здоров'язбережувальної діяльності – спрямована на формування практичних умінь та професійної компетентності майбутніх психологів у сфері збереження і зміцнення здоров'я. Самостійна робота є ключовим елементом підготовки майбутніх психологів у закладах вищої освіти. Згідно з В. Вовк, вона спрямована на розвиток пізнавальних здібностей студентів, формування їхніх інтересів до професійної діяльності та стимулювання безперервного самонавчання. Самостійна робота розглядається як важлива умова підготовки висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців, здатних здійснювати професійно-психологічну діяльність на рівні світових стандартів [7]. Позааудиторна самостійна робота виступає важливим компонентом освітнього процесу, оскільки дозволяє студентам самостійно опрацьовувати теоретичні матеріали, готуватися до практичних занять, виконувати курсові роботи та проходити різні види практик. Вона має різні форми та рівні обов'язковості: обов'язкова



діяльність передбачає виконання навчальних завдань визначених робочими програмами дисциплін, а бажана і добровільна – залучення студентів до науково-дослідної роботи, участь у гуртках та освітніх проєктах.

Значну підтримку обов'язковій самостійній роботі забезпечує платформа Moodle, яка надає доступ до навчально-методичних матеріалів, інтерактивних завдань, тестів і форумів для комунікації зі студентами та викладачами, дозволяючи організувати індивідуальну освітню траєкторію та забезпечувати контроль і супровід виконання завдань.

Особливе значення для формування здоров'язбережувальної компетентності мають практичні заходи на базі структурних підрозділів університету, таких як «Ресурсний інформаційно-консультативний центр психологічної підтримки «Хмельницький психологічний центр», «Навчально-наукова лабораторія медико-психологічних досліджень» та «Лабораторія інклюзивної педагогіки». Участь у тренінгах (наприклад, тренінг «Самопізнання», тренінг когнітивно-поведінової терапії «Подолання страхів», тренінг «Подолання негативних, психічних станів особистості»), семінарах («Основи психічної саморегуляції», «Запобігання емоційному професійному вигоранню»), круглих столах (наприклад, «Моральні принципи у формуванні професійної ідентичності психолога»), майстер-класах (майстер-класи з арт-терапії) та наукових проєктах дозволяє студентам на практиці застосовувати отримані знання, формувати навички надання психологічної допомоги, саморегуляції, подолання стресових і кризових станів, усвідомлювати професійні ризики та потребу у супервізії для запобігання професійному вигоранню. Дослідницька діяльність, реалізована на базі лабораторій, забезпечує інтеграцію теоретичних знань і практичного досвіду, сприяє розвитку креативності, самоосвітньої компетентності та готовності до безперервного професійного вдосконалення.

Отже, організація позааудиторної самостійної діяльності створює умови для усвідомленого набуття досвіду здоров'язбережувальної діяльності, розвитку практичних умінь і ціннісних орієнтацій майбутніх психологів, забезпечуючи гармонійне поєднання теоретичної підготовки, практичної діяльності та науково-дослідної роботи, що є ключовим елементом формування їхньої здоров'язбережувальної компетентності.

Висновки. Таким чином, формування здоров'язбережувальної компетентності майбутніх психологів є комплексним процесом, що потребує інтеграції теоретичних знань, практичних умінь та особистісного досвіду. Результати роботи демонструють ефективність реалізації чотирьох педагогічних умов: забезпечення позитивної мотивації здобувачів через формування ціннісних орієнтацій щодо здоров'я; створення особистісно орієнтованого освітнього середовища; використання інтерактивних методів і технологій навчання; організація позааудиторної діяльності для набуття практичного досвіду. Кожна з умов сприяє

формуванню у майбутніх психологів усвідомленого ставлення до здоров'я, здатності застосовувати знання у професійній діяльності, розвитку навичок саморегуляції та професійної самопідтримки, а також розвитку вмінь надавати психологічну підтримку іншим.

Перспективи подальших досліджень полягають у: висвітленні результатів експериментального дослідження педагогічних умов формування здоров'язбережувальної компетентності майбутніх психологів; оптимізації навчально-методичного забезпечення формування здоров'язбережувальної компетентності з урахуванням інноваційних педагогічних технологій та цифрових ресурсів, розробці комплексних програм інтеграції психологічної, медичної та соціальної складових здоров'я у підготовку фахівців, а також вивченні довгострокового впливу сформованої компетентності на ефективність професійної діяльності випускників.

Література:

1. Лунков О.М. Педагогічні умови формування здоров'язбережувальної компетентності майбутніх психологів. *Вісник науки та освіти (Серія «Філологія», Серія «Педагогіка», Серія «Соціологія», Серія «Культура і мистецтво», Серія «Історія та археологія»)*, № 4(34). 2025. С. 1358-1371.

2. Шеян М. Педагогічні умови розвитку здоров'язбережувальної компетентності вчителів основної школи у системі післядипломної педагогічної освіти : дис. д-а філос. Хмельницький-Львів, 2021. 330 с.

3. Бережна Т.І. Сформованість здоров'язбережувального середовища у закладах загальної середньої освіти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: педагогіка.* №2. 2023. С. 23-30.

4. Сисоєва С.О. Інтерактивні технології навчання дорослих : навчально-методичний посібник / НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. Київ : ЕКМО, 2011. 320 с.

5. Пометун О.І. Енциклопедія інтерактивного навчання. Київ, 2007. 144 с.

6. Мельничук І.М. Теорія і практика професійної підготовки майбутніх соціальних працівників засобами інтерактивних технологій: монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2010. 326 с.

7. Вовк, В. (2023). Роль самостійної роботи в підготовці психологів у закладах вищої освіти. *Педагогічний дискурс*, 34, 7-13.

References:

1. Lunkov, O.M. (2025). Pedahohichni umovy formuvannia zdoroviazberezhuvalnoi kompetentnosti maibutnikh psykholohiv [Pedagogical conditions for the formation of health-preserving competence of future psychologists]. *Visnyk nauky ta osvity – Bulletin of Science and Education (Series: Philology, Pedagogy, Sociology, Culture and Art, History and Archeology)*, 4(34), 1358–1371 [in Ukrainian].

2. Sheian, M. (2021). Pedahohichni umovy rozvytku zdoroviazberezhuvalnoi kompetentnosti vchyteliv osnovnoi shkoly u systemi pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity [Pedagogical conditions for the development of health-preserving competence of secondary school teachers in the system of postgraduate pedagogical education]. (Doctor of Philosophy dissertation). Khmelnytskyi–Lviv [in Ukrainian].



3. Berezhna, T.I. (2023). Sformovanist zdoroviazberezhuvalnoho seredovyshcha u zakladakh zahalnoi serednoi osvity [Formation of a health-preserving environment in general secondary education institutions]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pedahohika* – Problems of Modern Transformations. Series: Pedagogy, 2, 23–30 [in Ukrainian].

4. Sysoieva, S.O. (2011). Interaktyvni tekhnolohii navchannia doroslykh [Interactive technologies of adult learning]: a teaching manual. Kyiv: EKMO, Instytut pedahohichnoi osvity i osvity doroslykh NAPN Ukrainy [in Ukrainian].

5. Pometun, O.I. (2007). Entsyklopediia interaktyvnoho navchannia [Encyclopedia of interactive learning]. Kyiv [in Ukrainian].

6. Melnychuk, I.M. (2010). Teoriia i praktyka profesiinoi pidhotovky maibutnikh sotsialnykh pratsivnykiv zasobamy interaktyvnykh tekhnolohii [Theory and practice of professional training of future social workers by means of interactive technologies]: monograph. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].

7. Vovk, V. (2023). Rol samostiinoi roboty v pidhotovtsi psykholohiv u zakladakh vyshchoi osvity [The role of independent work in the training of psychologists in higher education institutions]. *Pedahohichnyi dyskurs* – Pedagogical Discourse, 34, 7–13 [in Ukrainian].



УДК: 378.091.12:005. 035.01

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-213-223

Мірошніченко Анатолій Анатолійович кандидат педагогічних наук, начальник (декан) факультету правоохоронної діяльності, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0001-9397-88857

Блощинський Ігор Григорович доктор педагогічних наук, професор, начальник (завідувач) кафедри іноземних мов, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0003-1925-9621

Мірошніченко Валентина Іванівна доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-3931-0888

ФОРМУВАННЯ У БАКАЛАВРІВ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЗАСОБАМИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ

Анотація. Стаття присвячена обґрунтуванню потенціалу формування у бакалаврів правоохоронної діяльності лідерських якостей засобами неформальної освіти.

Авторами зазначається, що формування лідерських якостей бакалаврів правоохоронної діяльності в освітньому процесі закладу вищої освіти передбачає, що кожен здобувач освіти, починаючи з першого курсу навчання, має орієнтувати теоретичну підготовку на конкретні шляхи практичного застосування. Наголошується, що неформальна освіта є потужним інструментом цілеспрямованого формування лідерських якостей майбутніх фахівців правоохоронної сфери, оскільки доповнює формальне навчання практичними компетентностями, необхідними для ефективного керівництва та професійного успіху.

Необхідність використання засобів неформальної освіти у формуванні лідерських якостей бакалаврів правоохоронної діяльності автори пояснюють тим, що сучасні вимоги до фахівця передбачають не лише професійні знання, а й розвинені комунікативні, організаторські та управлінські здібності. Традиційна (формальна) освіта здебільшого зосереджена на передачі теоретичних знань і нормативно закріплених компетентностей, тоді як неформальна освіта створює простір для розвитку гнучких навичок, ініціативності, уміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях.



До потенціалу неформальної освіти у формуванні лідерських якостей бакалаврів правоохоронної діяльності автори відносять такі її характеристики:

гнучкість та мобільність навчання (неформальна освіта дозволяє швидко реагувати на сучасні виклики професійної діяльності та включати актуальні теми, що безпосередньо впливають на розвиток лідерських якостей);

практичну спрямованість (тренінги, майстер-класи, ділові ігри та симуляції створюють умови для набуття навичок командної роботи, прийняття рішень у складних ситуаціях, розвитку стратегічного мислення);

індивідуалізацію освітнього процесу (можливістьобирати ті формати та напрями навчання, які найбільше відповідають особистісним потребам здобувачів освіти);

створення середовища для лідерських ініціатив (можливість проявляти себе у різних ролях, ініціювати та реалізовувати проєкти, що сприяє становленню активної громадянської та професійної позиції).

Авторами розроблено методичні рекомендації щодо формування лідерських якостей бакалаврів правоохоронної діяльності засобами неформальної освіти:використання інтерактивних форм навчання; залучення курсантів до проєктної та волонтерської діяльності; організація майстер-класів; створення умов для саморозвитку; розвиток психологічної стійкості та резильєнтності.

Ключові слова: лідерські якості, бакалаври, бакалаври правоохоронної діяльності, неформальна освіта, професійна підготовка.

Miroshnichenko Anatoliy Anatoliyovych PhD in Pedagogy, Head (Dean) of the Law Enforcement Faculty, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0001-9397-88857

Bloshchynskyi Ihor Grigoryovych Doctor of Pedagogy, Professor, Head of the Foreign Languages Department, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0003-1925-9621

Miroshnichenko Valentyna Ivanivna Doctor of Pedagogy, Professor, Professor of the Pedagogy Department,National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-3931-0888

FORMATION OF LEADERSHIP QUALITIES IN LAW ENFORCEMENT BACHELORS THROUGH INFORMAL EDUCATION

Abstract. The article is devoted to substantiating the potential for the formation of leadership qualities in bachelors of law enforcement through non-formal education.

The authors note that the formation of leadership qualities of bachelors of law enforcement in the educational process of a higher education institution implies that

each student, starting from the first year of study, must focus theoretical training on specific ways of practical application.It is emphasized that informal education is a powerful tool for the targeted formation of leadership qualities of future law enforcement professionals, as it complements formal training with practical competencies necessary for effective leadership and professional success.

The authors explain the need to use non-formal education tools in the formation of leadership qualities of bachelors of law enforcement by the fact that modern requirements for a specialist include not only professional knowledge, but also developed communicative, organizational and managerial skills.

Traditional (formal) education is mostly focused on the transfer of theoretical knowledge and normatively established competencies, while informal education creates space for the development of flexible skills, initiative, and the ability to make decisions in non-standard situations.

The authors attribute the following characteristics to the potential of informal education in forming leadership qualities of bachelors of law enforcement: flexibility and mobility of learning (informal education allows you to quickly respond to

modern challenges of professional activity and include relevant topics that directly affect the development of leadership qualities);

practical orientation (trainings, master classes, business games and simulations create conditions for acquiring teamwork skills, decision-making in difficult situations, and the development of strategic thinking);

individualization of the educational process (the ability to choose those formats and areas of study that best meet the personal needs of students);

The authors have developed methodological recommendations for the formation of leadership qualities in bachelors of law enforcement through non-formal education: the use of interactive forms of learning; involving cadets in project and volunteer activities;

organization of master classes; creation of conditions for self-development; development of psychological stability and resilience.

Keywords: leadership qualities, bachelors, bachelors of law enforcement, informal education, professional training.

Постановка проблеми. Правоохоронна діяльність охоплює виконання завдань, пов’язаних із забезпеченням прав та правопорядку, попередженням правопорушень, розслідуванням їхніх обставин, відновленням порушених прав, захистом національної безпеки та підтриманням громадського порядку. З педагогічної точки зору, правоохоронну діяльність можна розглядати як один із видів професійної діяльності. Кадри правоохоронних органів формують переважно з осіб, які мають спеціальну підготовку – бакалаврів правоохоронної діяльності,які здобули освіту за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти за



спеціальністю (262) «правоохоронна діяльність». Вони можуть працювати в системі цих органів, зокрема в поліції, прокуратурі, службі безпеки, прикордонній службі тощо. А серед результатів навчання, яких очікують від бакалавра правоохоронної діяльності, є такі, як орієнтація на досягнення успіху в діяльності.Як доводять результати попередніх досліджень, успіх багато в чому залежать від готовності та спроможності виявляти лідерські якості на первинних посадах. Тому актуальність формування у майбутніх бакалаврів правоохоронної діяльності лідерських якостей є беззаперечною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування лідерських якостей бакалаврів різних спеціальностей становить значний інтерес для сучасної педагогічної науки та практики [1–3].

Дослідники вивчають роль педагогічних технологій і освітніх моделей підготовкибакалаврів у формуванні їх лідерських якостей (Р. Сопівник [2], А. Шаломова [3], І. Ігнатьєва [3]), потенційні можливості міжпредметних зв'язківв освітіта потенціал практичної підготовки у відомчому закладі освіти щодо формування лідерських компетентностей бакалаврів (О. Фаріон[4]), уміння приймати рішення (І. Дарманська І. [5], І. Блощинський[6], І. Краснощок [7], Л. Зеленська [8], А. Жукова [9]).

Зокрема О. Бандурка, Л.Карамушка, В.Журавльов, В. Райко, В. Уліч, В. Ягупов та інші науковці сформованість лідерських якостей розглядають як складову професійної компетентності фахівця.

Науковцями звертається увага, що професіоналізм бакалавра правоохоронної діяльності виявляється в інтелігентності, високому рівні інтелекту, гармонійному поєднанні розумового, морального й фізичного розвитку, людяності, відповідальності, креативності, творчому потенціалі, комунікабельності та вмінні ефективно взаємодіяти з представниками різних верств населення [10, с. 66–77.].

Становлять інтерес також дослідження у сфері військової педагогіки (С. Білявець, Е. Сарафанюк, О. Федоренко, Г. Яворська, В. Ягупов), у яких розглянуто різноманітні аспекти формування лідерських якостей правоохоронців.

Сучасні науковці [7; 8; 13; 16] і практики здебільшого акцентують увагу на необхідності формування лідерських якостей бакалаврів у процесі фахової підготовки з використанням можливостей освітніх компонент освітньо-професійних програм. Водночас, поза увагою науковців залишається обґрунтування підходів та розроблення методик формування лідерських якостей бакалаврів правоохоронної діяльності з урахуванням потенціалу неформальної освіти.

Метою статтіє обґрунтування потенціалу формування у бакалаврів правоохоронної діяльності лідерських якостей засобами неформальної освіти.

Виклад основного матеріалу. Один із сучасних представників теорії лідерства Ж. Блондель наголошує, що «лідерство таке ж давнє, як і саме

людство» [11, с. 27]. Воно має універсальний характер і є невід'ємним елементом будь-якої організації – незалежно від її масштабів. Це ключова ознака існування групи. Як слушно зауважує О. Гуменюк, «де виникає колектив, там неодмінно з'являється і лідерство» [12, с. 36].

Поділяємо позицію А. Пільганчук та В. Кузьменко, які визначають лідерські якості як риси особистості, що забезпечують результативне лідерство, тобто індивідуальні та соціально-психологічні характеристики, здатні впливати на колектив і сприяти досягненню поставленої мети [1, с. 413].

У «Політиці як мистецтво керівництва» наведено застереження Р. Такера, який акцентує на різниці між поняттями «лідер» і «державний посадовець». На його думку, лідерство не зводиться лише до аналізу чи ухвалення владних рішень. Це передусім здатність впливати на свідомість, мотивацію та активність людей, покликаних відігравати певну роль у визначеному процесі [13, с. 36].

Доречним для нашого дослідження є визначення лідера як впливового учасника організації чи соціальної спільноти, чий особистий вплив дає змогу йому займати важливе місце в соціально-політичних процесах і ситуаціях, а також відігравати ключову роль у регулюванні взаємин у колективі, групі чи суспільств [14, с. 187].

Дослідники наголошують на важливості встановлення алгоритмуформування лідерських якостей у військових фахівців як з точки зору їх кар'єрного розвитку, так і щодо регулювання цього процесу. Йдеться про вдосконалення моделей взаємодії лідера як з тими, хто поділяє його погляди, захоплюється ним, переймає манери, норми та правила поведінки, так і з тими, хто пропонує альтернативні способи розв'язання професійних завдань. Формування подібної моделі співпраці в оперативно-службовій діяльності має важливе значення не лише для виявлення лідера в колективі, а й для ефективного виконання ним своїх лідерських функцій [15, с. 119]. Спираючись на аналіз наукових джерел, можна стверджувати, що розвиток лідерських якостей охоплює такі взаємопов'язані складові: життєвий досвід особистості; функціональні механізми психіки; типологічні характеристики; динамічні риси особистості; індивідуально значущі соціальні ситуації та вплив соціального середовища.

Беручи до уваги викладене вище та спираючись на погляди Л. Бернарда, В. Бінхама, М. Вебера, Г. Лебона, С. Кілбоурна, які розглядають лідерство як психологічний феномен, що визначається такими особистісними рисами, як енергійність і наполегливість у досягненні цілей, прагнення до відповідальності, ініціативність, упевненість у собі, уміння впливати на оточення тощо [12, с. 38], можна стверджувати, що лідерські якості виступають необхідними й обов'язковими характеристиками у професійній підготовці майбутніх бакалаврів правоохоронної діяльності як керівників підрозділів чи окремих ланок.

Формування лідерських якостей бакалаврів правоохоронної діяльності в освітньому процесі закладу вищої освіти передбачає, що кожен здобувач освіти,



починаючи з першого курсу навчання, має орієнтувати теоретичну підготовку на конкретні шляхи практичного застосування.

Акцентування уваги на формуванні лідерських якостей є можливим за умови відбору змістової складової знань з окремих навчальних дисциплін. У процесі експериментального фахового навчання ми переконалися, що дисципліни циклу професійної підготовки становлять основу для розвитку лідерських якостей у бакалаврів правоохоронної діяльності. Зміст цих дисциплін надає змогу здобувачам освіти засвоїти знання, уміння і навички, які сприятимуть формуванню таких лідерських якостей, як професійна майстерність, високий рівень освіти, широка ерудиція, грамотність і глибока обізнаність, розумова гнучкість, уміння зберігати спокій та врівноваженість, здатність приймати зважені рішення, розсудливість і критичне мислення, наполегливість у досягненні мети, почуття справедливості та здатність передбачати наслідки своїх дій.

З огляду на запропоновану Т. Кононовою методику педагогічної стратегії, для формування лідерських якостей бакалаврів правоохоронної діяльності доречно розробитивідповідну педагогічну стратегію [16, с.78]. Така стратегія містить два блоки: 1) використання потенціалу освітніх компонент, доробку теорії лідерства з урахуванням специфіки майбутньої професійної діяльності бакалаврів правоохоронної діяльності (формальна освіта); 2) використання потенціалу неформальної освіти для формування лідерських якостей бакалаврів правоохоронної діяльності. У контексті нашого дослідження становить особливий інтерес другий блок запропонованої стратегії.

Формальна освіта в Україні розглядається як інституційна, офіційно визнана система навчання, що здійснюється у державних або акредитованих приватних закладах освіти. Відповідно до чинного законодавства, її організаційними формами є: очна (курси підвищення кваліфікації, семінари, творчі об'єднання, тренінги тощо), дистанційна (онлайн-курси, вебінари, інтернет-конференції тощо) та змішана, або очно-дистанційна (поєднання очного та дистанційного навчання, наприклад очно-дистанційні курси) [17]. До недоліків такої освіти належить те, що вона не завжди відповідає потребам здобувачів у виборі

Що стосується неформальної освіти, законодавство передбачає її здобуття переважно за освітніми програмами, проте без присудження офіційно визнаних державою освітніх кваліфікацій відповідно до рівнів освіти. Водночас після завершення навчання у форматі неформальної освіти можуть надаватися професійні або часткові освітні кваліфікації. Неформальна освіта забезпечує можливість оперативного та актуального отримання корисних знань за принципом «тут і зараз».

Неформальна освіта реалізується очно (тренінги, семінари, майстер-класи) або дистанційно (онлайн-курси, вебінари) і на онлайн-платформах або у форматі заходів, що проводять окремі фахівці. Її діяльність не регламентується державою,

тому до закладів неформальної освіти не застосовуються ліцензійні вимоги, обов'язковий гриф програм або реквізити офіційних сертифікатів. До недоліків належить те, що результати навчання часто не враховуються при атестації, а інформація про можливості здобуття такої освіти може бути обмеженою.

Дослідження засвідчує, що освітній процес створює основу для формування лідерських якостей бакалаврів правоохоронної діяльності. Проте те, що зазначений процес є залежним від об'єктивних умов, не свідчить про його стихійний характер без цілеспрямованої виховної роботи. Основними осередками такої роботи у закладі вищої освіти є факультети та кафедри.

Оскільки неформальна освіта забезпечує швидке та своєчасне набуття корисних знань, розвиток лідерських якостей може відбуватися як у рамках очної форми навчання (тренінги, майстер-класи, семінари, майстерні тощо), так і дистанційної (онлайн-курси, вебінари). У методичному потенціалі різноманітних тренінгів, майстер-класів, семінарів та дистанційних програм слід виділяти можливості, які сприяють формуванню лідерських компетентностей бакалаврів [18]. Практичний досвід свідчить, що неформальна освіта здебільшого охоплює матеріал фахових дисциплін та концентрується на вузькоспеціалізованих темах, проблемах і питаннях. Тому першочергове значення має ставлення до формування цього феномену з боку організаторів та безпосередніх керівників заходів, рівень готовності самих педагогів, а також потенціал методичних прийомів конкретного заходу щодо розвитку лідерських якостей у бакалаврів правоохоронної діяльності.

У цьому контексті Т. Ткач звертає увагу, щопід час неформального та інформального навчання особистість самостійно визначає траєкторію свого освітнього розвитку, завдяки чому процес навчання набуває характеру самокерованої та цілеспрямованої системи [19].

Аналіз наукових джерел [17–19] засвідчує, що неформальна освіта є потужним інструментом цілеспрямованого формування лідерських якостей майбутніх фахівців правоохоронної сфери, оскільки доповнює формальне навчання практичними компетентностями, необхідними для ефективного керівництва та професійного успіху. Необхідність використання засобів неформальної освіти у формуванні лідерських якостей бакалаврів правоохоронної діяльності зумовлюється тим, що сучасні вимоги до фахівця передбачають не лише професійні знання, а й розвинені комунікативні, організаторські та управлінські здібності. Традиційна (формальна) освіта здебільшого зосереджена на передачі теоретичних знань і нормативно закріплених компетентностей, тоді як неформальна освіта створює простір для розвитку гнучких навичок, ініціативності, уміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях.

До потенціалу неформальної освіти у формуванні лідерських якостей бакалаврів правоохоронної діяльності відносимотакі її характеристики:



гнучкість та мобільність навчання (неформальна освіта дозволяє швидко реагувати на сучасні виклики професійної діяльності та включати актуальні теми, що безпосередньо впливають на розвиток лідерських якостей);

практичну спрямованість (тренінги, майстер-класи, ділові ігри та симуляції створюють умови для набуття навичок командної роботи, прийняття рішень у складних ситуаціях, розвитку стратегічного мислення);

індивідуалізаціюосвітнього процесу (можливістьобирати ті формати та напрями навчання, які найбільше відповідають особистісним потребам здобувачів освіти);

створення середовища для лідерських ініціатив (можливість проявляти себе у різних ролях, ініціювати та реалізовувати проєкти, що сприяє становленню активної громадянської та професійної позиції).

За результатами проведеного дослідження розроблено методичні рекомендації щодо формування лідерських якостей бакалаврів правоохоронної діяльності засобами неформальної освіти:

використання інтерактивних форм навчання (тренінги з розвитку комунікативної компетентності, управління командою, прийняття рішень; ділові та рольові ігри, що моделюють реальні професійні ситуації);

залучення курсантів до проєктної та волонтерської діяльності (реалізація професійно орієнтованих проєкті в у малих групах; підтримка ініціатив, спрямованих на вирішення актуальних проблем правоохоронної діяльності);

організація майстер-класів (запрошення практиків правоохоронних органів для обміну досвідом; тематичні заходи з лідерства, управління конфліктами, переговорних практик);

створення умов для саморозвитку (мотивація бакалаврів до участі у вебінарах, онлайн-курсах, дискусійних клубах; використання електронних платформ для формування індивідуальної освітньої траєкторії);

розвиток психологічної стійкості та резильєнтності (проведення тренінгів зі стресостійкості та емоційного інтелекту; використання методик рефлексії та самопізнання).

У результаті впровадження цих рекомендацій бакалаври правоохоронної діяльності отримують не лише знання та навички, а й реальний досвід прояву лідерства, що сприяє їхньому професійному становленню.

Висновки. Отже,неформальна освіта має значний потенціал у розвитку лідерських якостей бакалаврів правоохоронної діяльності: гнучкість та мобільність навчання; практичну спрямованість; індивідуалізацію освітнього процесу; створення середовища для лідерських ініціатив.Цінність неформальної освіти, з урахуванням специфіки різних видів правоохоронної діяльності, полягає у гнучкості, варіативності та практичній орієнтації освітнього процесу. Особливостям, а також педагогічним умовам формування у бакалаврів правоохоронної діяльності лідерських якостей засобами неформальної освіти можуть бути присвячені подальші наукові пошуки окресленої проблематики.



Література:

1. Пільганчук А., Кузьменко В. Розвиток лідерських якостей у майбутніх психологів. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький Державний педагогічний університет ім. Г. Сковороди»: зб. наук. пр.* 2012. Вип. 25. С. 412–415.

2. Сопівник Р. В. Модель формування лідерських якостей студентів аграрних вищих навчальних закладів. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2012. Вип. 11. С. 91-96. http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppo_2012_11_18.

3. Шаломова А.О., Ігнатьєва І. А. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності. https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f-2e763e8b6670/content

4. OlehFarion, LyubovTrifanina, ValentinaMiroshnichenko, AnatoliyMiroshnichenko, YuliyaAdamchuk, IhorTomkiv, Oleksandr Binkovskyi. The advantages of a synergistic approach in training students of second-level education in higher military school**.** AD ALTA: Journa lof Interdisciplinary Research. 2023. 13/01-XXXIII. P. 77–81.WebofScience

https://www.magnanimitas.cz/13-01-xxxiii

5. Дарманська І. Організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. Серія : педагогічні науки Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2019. № 2(17). С. 125–138.

6. Bloshchynskyi, I., Meiko O., Zalozh V., Andrushko V., Voitiuk O. (2024) Methodical apparatus forriskassessment in decision-making to combatil legal migrationat the stateborder of Ukraine. *EdelweissAppli ed Science and Technology*. Vol. 8 No. 3. https://doi.org/10.55214/25768484.v8i3.1089

7. Краснощок І.П. Формування лідерських якостей студентів як завдання виховної діяльності куратора студентської групи. НАУКОВІ ЗАПИСКИ Серія: Педагогічні науки Випуск 194.

https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-194-144-150.

8. Зеленська Л., Черкашин А.. Анціборенко Б. Формування лідерських якостей у студентів соціальних спеціальностей: педагогічні підходи та виклики. *Теорія і практика управління соціальними системами*. № 4 (2023).

https://doi.org/10.20998/2078-7782.2023.4.09

9. Zhukova, A. R. (2021). Leader shipin the student collective. *University Libraryat a New Stage of Social Communications Development. Conference Proceedings*, (6), 139–144. https://doi.org/10.15802/unilib/2021_248504

10. Мірошніченко В. І. Менторство у підготовці бакалаврів правоохоронної діяльності до соціальної взаємодії з підлітками. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2025. № 1(14). С. 66–77.

11. Бандурка О. Психологія управління. Харків : Фортуна-прес, 2010. 464 с.

12. Гуменюк О. Лідерство як соціально-психологічний феномен. *Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць.Вип. 723 : Педагогіка та психологія*. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2014. 36–43.

13. Політичне лідерство: навч. посіб. / авт. кол. ; за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. – К. : НАДУ, 2013. – 300 с.

14. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління: посібник. Івано-Франківськ : Плай, 2010. 695 с. [in Ukrainian].

15. Сердюк Ю. І. Сутність, зміст формування командно-педагогічних навичок у майбутніх офіцерів. *Збірник наукових праць*. Хмельницький : НАДПСУ, 2010. № 56, ч. ІІ. С. 119–122.



16. Кононова Т. Педагогічні стратегії формування лідерської компетентності іноземних студентів під час професійної підготовки. *Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць. Вип. 759 : Педагогіка та психологія*. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2015. С.77–82.

17. Формальна, неформальна та інформальна освіта: що вибрати та як поєднати. URL:https://teach-hub.com/formalna-neformalna-ta-informalna-osvita-vchitelya/

18.ТріфанінаЛ.С., Мірошніченко В.І. Культура професійного спілкування в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти. *Інноваційна педагогіка.* 2022. № 45. С. 217–220.
http://www.innovpedagogy.od.ua/vip45
DOI https://doi.org/10.32843/26636085/2022/45.45

19. Ткач Т. Розвиток особистості засобами неформальної освіти. *Актуальні проблеми психології.* Т.7, вип.15. 2015

References:

1. Pilhanchuk A., Kuzmenko V. (2012) Rozvytok liderskykh yakostei u maibutnikh psykholohiv. [Developing leadership qualities in future psychologists] Humanitarnyi visnyk DVNZ «Pereiaslav-Khmelnytskyi Derzhavnyi pedahohichnyi universytet im. H. Skovorody»: zb. nauk. pr.. Vyp. 25. S. 412–415. [in Ukrainian].

2. Sopivnyk R. V. (2012) Model formuvannia liderskykh yakostei studentiv ahrarnykh vyshchykh navchalnykh zakladiv. [Model of formation of leadership qualities of students of agricultural higher educational institutions] Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Vyp. 11. S. 91-96. http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppo_2012_11_18. [in Ukrainian].

3. Shalomova A.O., Ihnatieva I. A. Doslidzhennia riznykh modelei liderstva ta yikh vplyv na rezultatyvnist hrupovoi diialnosti [Research into different leadership models and their impact on group performance] https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f-2e763e8b6670/content [in Ukrainian].

4. OlehFarion, LyubovTrifanina, ValentinaMiroshnichenko, AnatoliyMiroshnichenko, YuliyaAdamchuk, IhorTomkiv, OleksandrBinkovskyi. (2023) Theadvantagesof a synergistic approachintrainingstudentsofsecond-leveleducationinhighermilitaryschool. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 13/01-XXXIII. R. 77–81.WebofScience. . [in English]
https://www.magnanimitas.cz/13-01-xxxiii

5. Darmanska I. (2019) Orhanizatsiino-pedahohichni umovy formuvannia upravlinskoi kompetentnosti maibutnikh kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity. [Organizational and pedagogical conditions for the formation of managerial competence of future heads of general secondary education institutions] Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriia : pedahohichni nauky Khmelnytskyi : Vyd-vo NADPSU. № 2(17). S. 125–138. [in Ukrainian].

6. Bloshchynskyi, I., Meiko O., Zalozh V., Andrushko V., Voitiuk O. (2024) Methodical apparatus forriskassess mentindecision-making to combati llegal migration at the state border of Ukraine. EdelweissAppliedScienceandTechnology. Vol. 8 No. 3. https://doi.org/10.55214/25768484.v8i3.1089. . [in English]

7. Krasnoshchok I.P. (2021) Formuvannia liderskykh yakostei studentiv yak zavdannia vykhovnoi diialnosti kuratora studentskoi hrupy. [Formation of leadership qualities of students as a task of educational activity of the supervisor of a student group] NAUKOVI ZAPYSKY Seriia: Pedahohichni nauky Vypusk 194. https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-194-144-150. [in Ukrainian].

8. Zelenska L., Cherkashyn A.. Antsiborenko B. (2023) Formuvannia liderskykh yakostei u studentiv sotsialnykh spetsialnostei: pedahohichni pidkhody ta vyklyky. [Formation of leadership qualities in students of social sciences: pedagogical approaches and challenges] Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy. № 4 (2023). https://doi.org/10.20998/2078-7782.2023.4.09 [in Ukrainian].



9. Zhukova, A. R. (2021). Leadershipinthestudentcollective. UniversityLibraryat a New Stage of Social Communications Development. Conference Proceedings, (6), 139–144. https://doi.org/10.15802/unilib/2021_248504 . [in English]

10. Miroshnichenko V. I. (2025) Mentorstvo u pidhotovtsi bakalavriv pravookhoronnoi diialnosti do sotsialnoi vzaiemodii z pidlitkamy. [Mentoring in the preparation of bachelors of law enforcement for social interaction with adolescents] Naukovyi visnyk Sivershchyny. Seriia: Osvita. Sotsialni ta povedinkovi nauky. 2025. № 1(14). S. 66–77. [in Ukrainian].

11.Bandurka O. (2010) Psykholohiia upravlinnia. [Management psychology.] Kharkiv : Fortuna-pres, 2010. 464 s. [in Ukrainian].

12. Humeniuk O. (2014) Liderstvo yak sotsialno-psykholohichnyi fenomen. [Leadership as a socio-psychological phenomenon] Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu : zb. nauk. prats. Vyp. 723 : Pedahohika ta psykholohiia. Chernivtsi : Chernivetskyi nats. un-t, 2014. 36–43. [in Ukrainian].

13. Politychne liderstvo: navch. posib. [Political leadership] / avt. kol. ; za zah. red. V. A. Hoshovskoi, L. A. Pashko. K. : NADU, 2013. – 300 s. [in Ukrainian].

14. Orban-Lembryk L.(2013) Psykholohiia upravlinnia [Management psychology]: posibnyk. Ivano-Frankivsk : Plai, 2010. 695 s. [in Ukrainian].

15. Serdiuk Yu. I. (2010) Sutnist, zmist formuvannia komandno-pedahohichnykh navychok u maibutnikh ofitseriv. [The essence and content of the formation of command and pedagogical skills in future officers] Zbirnyk naukovykh prats. Khmelnytskyi : NADPSU. № 56, ch. II. S. 119–122. [in Ukrainian].

16. Kononova T. (2015) Pedahohichni stratehii formuvannia liderskoi kompetentnosti inozemnykh studentiv pid chas profesiinoi pidhotovky. [Pedagogical strategies for developing leadership competence in foreign students during professional training] Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu : zb. nauk. prats. Vyp. 759 : Pedahohika ta psykholohiia. Chernivtsi : Chernivetskyi nats. un-t. S.77–82.

17. Formalna, neformalna ta informalna osvita: shcho vybraty ta yak poiednaty. [Formal, non-formal and informal education: what to choose and how to combine] URL:https://teach-hub.com/formalna-neformalna-ta-informalna-osvita-vchitelya/. [in Ukrainian].

18.TrifaninaL.S., Miroshnichenko V.I. (2022) Kultura profesiinoho spilkuvannia v umovakh formalnoi, neformalnoi ta informalnoi osvity. [Culture of professional communication in formal, non-formal and informal education] Innovatsiina pedahohika. № 45. S. 217–220.

http://www.innovpedagogy.od.ua/vip45. DOI https://doi.org/10.32843/26636085/2022/45.45 [in Ukrainian].

19. Tkach T. (2025) Rozvytok osobystosti zasobamy neformalnoi osvity. [Personal development through non-formal education] Aktualni problemy psykholohii. T.7, vyp.15. [in Ukrainian].



УДК 378.147 : 37. 211.24

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-224-235

Нагірний Володимир Васильович аспірант кафедри педагогіки та інноваційної освіти, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, https://orcid.org/0009-0005-7205-028X

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ІНТЕГРАЦІЇ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ ГАЛУЗІ ПРАВА: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД

Анотація. У статті досліджено проблему інтеграції методів навчання у підготовці майбутніх бакалаврів права як важливий чинник підвищення якості професійної освіти. Наголошено, що розвиток інтегративного підходу зумовлює потребу у змістовному оновленні навчального процесу, спрямованому на забезпечення єдності цілей, змісту, форм і методів підготовки. Встановлено, що інтеграція методів сприяє подоланню фрагментарності знань, формуванню системного мислення та цілісного розуміння явищ і процесів. Особливу увагу приділено аналізу історичних і сучасних моделей інтеграції, які демонструють ефективність поєднання традиційних і новітніх підходів у правничій освіті. Розкрито сутність інтеграції методів навчання як цілеспрямованого використання взаємодоповнюваних стратегій (проблемно-орієнтованих, кейсових, тренінгових, симуляційних, дослідницьких тощо). Доведено, що такий підхід забезпечує міждисциплінарність, практичну спрямованість і розвиток трансверсальних компетентностей студентів, серед яких критичне мислення, комунікація, командна взаємодія, етичність та здатність до професійної рефлексії. Визначено загальнонаукові засади інтеграції методів: поєднання освіти, науки й практики; інституційна співпраця; наступність між рівнями освіти; органічне поєднання теоретичної й практичної підготовки. Окрему увагу приділено організаційно-педагогічним умовам інтеграції методів у підготовці правників. Виокремлено чотири ключові умови: забезпечення взаємозв'язків між змістом і методами навчання на основі чіткої мети; трансверсальність як орієнтація на формування наскрізних і професійних навичок; готовність викладачів і студентів до інтегративного підходу; врахування впливу цифрового середовища на освітній процес. Розкрито роль викладача як організатора, фасилітатора й наставника, а також значення активної позиції студента як співтворця знань. Зроблено висновок, що інтеграція методів у юридичній освіті є не лише засобом оптимізації навчального процесу, а й стратегічним напрямом його розвитку. Вона сприяє формуванню фахових компетентностей, водночас створюючи підґрунтя для

розвитку soft skills, необхідних юристові у глобалізованому світі. Підкрес-лено перспективність подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення інтегративних підходів із використанням цифрових технологій, симуляційних систем і VR-засобів.

Ключові слова: інтеграція методів навчання; юридична освіта; бакалаври права; трансверсальні компетентності; організаційно-педагогічні умови; цифрове середовище; інтегрований підхід; професійна підготовка; міждисциплінарність; soft skills.

Nagirnyi Volodymyr Vasyliovych graduate student of the Department of Pedagogy and Innovative Education, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0009-0005-7205-028X

ORGANIZATIONAL AND PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR THE INTEGRATION OF TEACHING METHODS IN THE TRAINING OF FUTURE BACHELORS OF LAW: A CONCEPTUAL APPROACH

Abstract. The article examines the problem of integrating teaching methods in the training of future bachelors of law as an important factor in improving the quality of professional education. It is emphasized that the development of an integrative approach necessitates a substantive update of the educational process aimed at ensuring the unity of goals, content, forms and methods of training. It is established that the integration of methods contributes to overcoming the fragmentation of knowledge, the formation of systemic thinking and a holistic understanding of phenomena and processes. Particular attention is paid to the analysis of historical and modern integration models which demonstrate the effectiveness of combining traditional and modern approaches in legal education. The author reveals the essence of integration of teaching methods as a purposeful use of complementary strategies (problem-based, case-based, training, simulation, research, etc.). It is proved that this approach ensures interdisciplinarity, practical orientation and development of students' transversal competencies, including critical thinking, communication, teamwork, ethics and the ability to professional reflection. The general scientific principles of method integration are defined: combination of education, science and practice; institutional cooperation; continuity between levels of education; organic combination of theoretical and practical training. Particular attention is paid to the organizational and pedagogical conditions for the integration of methods in the training of lawyers. Four key conditions are identified: ensuring the relationship between content and teaching methods based on a clear goal; transversality as a focus on the formation of cross-cutting and professional skills; readiness of teachers and students for an integrative approach; and consideration of the impact of the digital environment on the educational process. The role of the



teacher as an organizer, facilitator and mentor, as well as the importance of the student's active position as a co-creator of knowledge are revealed. It is concluded that the integration of methods in legal education is not only a means of optimizing the educational process, but also a strategic direction of its development. It contributes to the formation of professional competencies, while creating the basis for the development of soft skills necessary for a lawyer in a globalized world. The author emphasizes the prospects for further research aimed at improving integrative approaches using digital technologies, simulation systems and VR tools.

Keywords: integration of teaching methods; legal education; bachelors of law; transversal competencies; organizational and pedagogical conditions; digital environment; integrated approach; professional training; interdisciplinarity; soft skills.

Постановка проблеми. Розвиток інтегративного підходу в сучасній освіті зумовлює потребу у ґрунтовному оновленні навчального змісту. Це відкриває можливість забезпечити узгодженість цілей, методів, форм і засобів навчання відповідно до логіки професійної діяльності юриста. Активізація міждисциплінарних зв'язків ставить перед педагогікою завдання не лише скоординувати окремі змістові напрями, а й сформувати систему знань, що має логічну завершеність. Інтеграція покликана подолати фрагментарність у навчанні та сприяти формуванню цілісного розуміння предметів, явищ і процесів. За такого підходу знання набувають не лише інтелектуальної, а й особистісної ваги. На відміну від розрізнених програм, побудованих за змістовим принципом, інтегративна модель організації навчальних планів створює підґрунтя для досягнення єдності й цілісності освітнього процесу.

Застосування інтегрованих методів у правничій освіті постає не лише способом удосконалення навчального процесу, а й стратегічним напрямом розвитку педагогіки вищої школи. Вони забезпечують комплексність, міждисциплінарність та практичну спрямованість освітнього середовища. Звернення до історичного досвіду інтеграції дозволяє уникнути роздрібненого викладання, формує правову культуру й компетентності, необхідні для сучасного фахівця. Як показує аналіз історичних і сучасних підходів, інтеграція методів у підготовці правників виявляється у поєднанні традиційних форм викладання з новаторськими технологіями. Завдяки цьому студенти не обмежуються засвоєнням окремих знань, а розвивають системне мислення, здатність до комплексного аналізу та професійного самовдосконалення.

Система підготовки майбутніх бакалаврів права має ґрунтуватися на такому підході, який забезпечує не лише варіативність і гнучкість освітнього процесу, а й розвиток ключових компетентностей, необхідних для успішної діяльності у глобалізованому світі. У центрі навчання перебувають не стільки знання як набір фактів, скільки їх організація в осмислену структуру, що розкривається через методи, які стимулюють і спрямовують пізнавальну активність студентів.



Аналіз досліджень і публікацій. У нашому дослідженні особливу увагу привертають наукові праці, де розглядаються питання інтеграції методів навчання. Так, О. Білик [1] виокремила ряд чинників, які забезпечують ефек-тивне впровадження інтегрованих підходів у підготовці майбутніх будівельників. О. Ноздрова та Ю. Камбур [2] підкреслюють, що інтеграція методів навчання у педагогічній практиці фактично означає перебудову всієї освітньої системи. Вона не лише підвищує результативність навчання, а й змінює його якісно: знання набувають системності, вміння – універсальності, пізнавальні інтереси студентів набувають світоглядної спрямованості, а переконання – стійкості.

У дослідженні K. Egelandsdal [3] аналізується застосування лекцій із активною участю студентів у підготовці правників. Автори доводять, що інтерактивні методи у правничій освіті сприяють залученню студентів, розвитку комунікативних та аналітичних умінь, а також ефективному засвоєнню складного юридичного матеріалу.

Важливим напрямом є також використання інтегративних можливостей STEM-освіти через креативні методи, про що йдеться у працях М. Козяра, Ю. Козловського та О. Стечкевича [4]. Додатково заслуговують на увагу дослідження, де аналізується трансформація методів під час інтеграційних змін [5].

Варто згадати і праці Н. Божко [6], яка розглядає інтегративний підхід у контексті реформування системи освіти, а також дослідження Ю. Козловського та О. Білик [7], присвячене використанню mind map у вищій технічній школі. Важливим є і вивчення ролі інтерактивних методів у розвитку soft skills у студентів юридичного профілю, а також дослідження проблематики трансверсальних компетентностей у площині партнерської взаємодії викладачів та здобувачів вищої освіти [8]. Окремо слід відзначити роботу В. Вдовічена, Л. Вдовіченої та О. Меленко [9], де висвітлюються аспекти методики викладання правничих дисциплін і шляхи активізації навчальної діяльності молоді.

Таким чином, проблема інтеграції методів навчання у правничій освіті займає значне місце у системі підготовки майбутніх бакалаврів, однак досі залишалася поза увагою цілісного педагогічного дослідження.

Мета статті полягає у визначенні організаційно-педагогічних умов інтеграції методів навчання у підготовці студентів правничих спеціальностей на основі концептуального підходу.

Виклад основного матеріалу. Інтеграція методів у правничій освіті передбачає свідоме використання різних, але взаємодоповнюючих підходів: проблемно-орієнтованого, кейсового, тренінгового, симуляційного, дослідницького та інших. Це забезпечує міждисциплінарність навчання і водночас професійну спрямованість підготовки майбутніх юристів. Історичні джерела свідчать, що ідея комбінування методів має давні традиції. З розширенням досліджень у сфері інтеграції формується цілісна концепція, яка об’єднує класичні та інноваційні



методики, сучасні дидактичні інструменти, когнітивні стратегії та включає впровадження проблемно-орієнтованого, контекстного, дослідницького, кейс-методу й проєктного навчання.

Специфіка юридичної освіти полягає у тому, що вона вимагає не лише оволодіння теорією, а й формування практичних умінь застосовувати знання у професійній діяльності. Це потребує інтеграції правничих дисциплін із суміжними галузями – філософією, логікою, психологією, соціологією, етикою, міжнародними відносинами. У такому контексті інтегративний підхід до вибору методів навчання набуває особливої ваги, адже він дозволяє поєднувати методичні стратегії, що відповідають змісту та завданням курсу, рівню підготовки студентів і компетентностям, які формуються.

На основі проведеного аналізу нами визначено загальнонаукові засади інтеграції методів у підготовці майбутніх бакалаврів права. Вона: ґрунтується на взаємодії освіти, науки й практики; передбачає інституційну співпрацю та наступність між освітніми рівнями; включає інтеграцію знань між дисциплінами та всередині них; орієнтується на свідомий вибір методів, технологій і форм навчання; забезпечує розвиток особистості студента, формування гнучкого мислення, професійної рефлексії та вмінь міждисциплінарної взаємодії; поєднує теорію з практичною діяльністю, стимулює аналітичне, критичне та правотворче мислення; створює умови для адаптивності у вирішенні правових проблем; відкриває перспективи розширення використання симуляційних технологій і VR-систем, що дозволяють моделювати участь у судових засіданнях, переговорах чи слідчих діях у безпечному, але реалістичному освітньому середовищі; обґрунтовує необхідність концептуального та дидактичного узгодження методів навчання в межах єдиної стратегії; сприяє урізноманітненню форм навчальної роботи, поєднанню традиційних, активних, інноваційних і цифрових методик; формує методичну базу, яка перебуває у постійному розвитку та узгоджується з цілями й завданнями освітнього процесу.

Позитивна динаміка інтеграції методів у правничій освіті можлива лише за певних *організаційно-педагогічних умов*:

1. поєднання змісту і методів навчання на основі чітко визначених цілей для формування професійних та загальних компетентностей;
2. спрямованість інтеграції на формування трансверсальних умінь і ключових компетентностей;
3. готовність викладачів і студентів до використання інтегрованих методів;
4. урахування впливу цифрового середовища на освітні можливості.

Нижче детально описана кожна з цих умов.

1. *Забезпечення взаємозв'язків змісту і методів навчання для формування компетентностей на основі чітко визначеної мети заняття.*

Базовим чинником інтегрованого підходу є чітке узгодження змісту та методів викладання, що мають забезпечувати розвиток як професійних, так і

загальних компетентностей. Викладач ще до початку заняття має усвідомлювати очікувані результати: не лише засвоєння норм права, а й уміння аналізувати конкретні ситуації, застосовувати знання у практичних завданнях, аргументувати позицію, дотримуватися етичних принципів та будувати ефективну комунікацію. Лише чітке визначення цілей дозволяє уникнути хаотичного змішування методів, яке часто видається інтеграцією, але насправді не забезпечує розвитку професійних умінь.

Важливість цієї умови полягає в тому, що справжня інтеграція не зводиться до механічного поєднання кількох підходів. За відсутності чітко сформульованого результату навчання перетворюється на випадковий набір методів, що дезорієнтує студентів і знижує ефективність усього процесу. Натомість чітка постановка мети дозволяє вибудувати логічний ланцюг «зміст – метод – результат», де кожен етап працює на формування конкретної компетентності. У цьому випадку студенти усвідомлюють призначення завдань, а також можуть простежити власний професійний поступ.

Практичний вимір цієї умови полягає у тому, що навчальний процес має будуватися навколо розвитку конкретних умінь. Так, аналіз кейсів формує критичне мислення та вміння застосовувати правові норми до реальних ситуацій; аргументація у дискусії – розвиває логічність, доказовість і культуру спілкування; розгляд етичних проблем – формує професійні цінності. У такому випадку методи навчання перестають бути самоціллю та стають ефективним інструментом формування особистості фахівця.

Таким чином, забезпечення взаємозв'язку між змістом і методами навчання на основі чітко окресленої мети є визначальною умовою інтегрованого підходу. Це дозволяє уникнути випадковості, гарантує логічність і результативність освітнього процесу, сприяє цілеспрямованому та практично значущому розвитку компетентностей майбутніх правників.

2. Трансверсальність як орієнтація інтеграції методів навчання на розвиток наскрізних навичок і професійних компетентностей.

Трансверсальність у сучасній освіті означає таку організацію навчального процесу, за якої інтеграція методів і змісту спрямована не лише на формування вузькопрофесійних знань і вмінь, а й на розвиток універсальних компетентностей. До них належать критичне мислення, комунікативні здібності, уміння працювати в команді, відповідальність за ухвалені рішення, етичність, здатність аргументовано відстоювати власну позицію. Ці навички є необхідними незалежно від конкретної спеціальності, а тому інтегроване навчання має бути зорієнтоване на їх цілеспрямоване опанування.

Важливим чинником у цьому процесі є активне залучення студентів. Вони перестають бути пасивними слухачами й стають безпосередніми учасниками навчання через роботу в групах, участь у дискусіях, рольових іграх, підготовку



презентацій та розбір кейсів. При цьому актуалізується питання об'єктивного оцінювання результатів. Традиційні тести здатні відобразити лише рівень засвоєння знань, проте вони не дають уявлення про ступінь сформованості практичних умінь. Тому інтегроване навчання вимагає застосування нових підходів до оцінювання, що враховують як теоретичні знання, так і практичні результати.

Ще одним аспектом трансверсальності є варіативність і диференціація методів. Оскільки студенти відрізняються рівнем підготовленості, універсальний підхід часто не дає бажаного ефекту. Інтеграція методів дає можливість створювати завдання різного рівня складності, пропонувати альтернативні форми роботи й добирати вправи, які відповідають індивідуальним потребам. Це сприяє підтриманню мотивації, формує відчуття особистого поступу й водночас забезпечує рух усієї групи у напрямку розвитку ключових і фахових компетентностей.

Отже, трансверсальність у процесі інтеграції методів навчання – це не просто технічне комбінування різних підходів, а глибока орієнтація на гармонійний розвиток особистості студента. Вона сприяє активній взаємодії всіх учасників навчання, дозволяє комплексно оцінювати результати й формує у майбутніх юристів як професійні, так і універсальні навички, потрібні для успішної діяльності в умовах сучасних викликів.

3. Готовність викладача і студентів до інтеграції методів навчання.

Розвиток готовності викладачів до інтеграції методів навчання у підготовці бакалаврів права є стратегічним завданням вищої школи. Поєднання різних підходів, безперервне професійне зростання викладача та створення сприятливого освітнього середовища – необхідні передумови формування конкурентоспроможних правників нового покоління.

Серед важливих чинників можна виокремити підвищення кваліфікації викладачів за спеціальними програмами з педагогіки вищої школи, розвиток міждисциплінарної співпраці юристів і педагогів, розроблення та апробацію інтегрованих навчальних програм. Не менш значущим є використання цифрових освітніх ресурсів та інформаційно-комунікаційних технологій. Позитивно впливає і надання викладачам академічної свободи у виборі методів та адміністративна підтримка їхньої інноваційної діяльності.

Водночас методи, які застосовує викладач, повинні бути узгоджені з тими підходами, якими майбутній правник користуватиметься у професійній діяльності. Бажаним є прозорий діалог між викладачем і студентами щодо методичних засобів, хоча на практиці це реалізується рідко. У цьому контексті актуальним завданням є створення систематизованого «банку методів», класифікованого за видами навчальної діяльності. Його відсутність ускладнює комплексне застосування методів під час занять.

Кожен метод має внутрішню структуру, що охоплює змістовий компонент (зв'язок із матеріалом), емоційний вплив (активізацію чуттєвої сфери), мотива-

ційний елемент (обґрунтування вибору), творчість (стимулювання інтелектуальної активності) та діяльнісний рівень (послідовність дій і прийомів). Таке розуміння дає змогу реалізувати вертикальну інтеграцію, яка полегшує адаптацію методів до змісту дисципліни.

Для ефективного інтегрованого навчання слід добирати методи, які взаємодоповнюють один одного та забезпечують досягнення освітніх цілей. Наприклад, поєднання інформаційного та практико-діяльнісного підходів дозволяє не лише передати базові знання, а й одразу застосувати їх на практиці. Інтеграція евристичного й дослідницького методів активізує мислення, стимулює ініціативність і розвиває навички аналітичного підходу.

Вибір методів має враховувати тему заняття, рівень підготовки студентів, а також ресурсну базу – цифрові інструменти, мультимедіа, інтерактивні платформи. Якщо викладач має недостатній рівень кваліфікації або студенти – низьку підготовку, розрив між завданням і результатом зростає. У таких випадках важливим є залучення самопідготовки, лабораторних і практичних занять, а також виробничої практики.

Формування готовності викладачів до інтеграції методів є визначальним чинником у забезпеченні якісної підготовки юристів, здатних працювати в умовах міждисциплінарних викликів та високої динаміки правового середовища. Це вимагає від педагогів не лише знання широкого спектра методів, а й уміння їх поєднувати, адаптувати й свідомо застосовувати відповідно до цілей навчання. Попри позитивні тенденції, залишаються проблеми – недостатня мотивація частини викладачів, обмежена ресурсна база, слабка координація між кафедрами. Перспективним напрямом є вдосконалення внутрішньої системи якості освіти, інтеграція педагогічної та правничої компетентності викладача, а також створення умов для розвитку його творчості в межах академічної автономії.

Формування готовності до інтеграції методів навчання потребує створення сприятливих умов для педагогічного експерименту, творчого пошуку та взаємонавчання. У цьому контексті важливими чинниками є розвиток рефлексивної культури викладачів, підтримка їхніх ініціатив через методичні консультації, організація наставництва, коли досвідчені педагоги допомагають молодим колегам набувати інтегративної компетентності. Не менш значущими є чітке визначення мети формування готовності до інтеграції, поетапна реалізація навчального процесу (теоретичне осмислення, практична апробація, подальший аналіз і рефлексія), а також використання інструментів моніторингу й оцінювання динаміки розвитку професійної компетентності. Важливу роль відіграє й навчальне середовище, яке стимулює взаємодію викладачів, науковців та практиків, сприяючи поширенню досвіду й обміну результатами.

Таким чином, готовність викладачів і студентів до інтеграції методів постає ключовою педагогічною умовою. Викладач у цьому процесі поєднує функції



організатора й архітектора методів, фасилітатора активності студентів та наставника-оцінювача. Без його активної позиції інтеграція перетворюється на формальне поєднання технік, що не дає вагомих результатів. У належно побудованому освітньому процесі ж поєднання методів стає дієвим інструментом підготовки, який формує знання, практичні вміння та наскрізні компетентності, необхідні майбутнім правникам.

4. Урахування впливу цифрового середовища на інтеграцію методів навчання.

Сучасна вища школа дедалі більше функціонує в цифровому середовищі, яке не лише розширює можливості освіти, а й змінює її дидактичну структуру. У цих умовах особливого значення набуває врахування впливу цифрових технологій на інтеграцію методів навчання. Йдеться не лише про використання технічних засобів, а про трансформацію способів подання навчального матеріалу, форм взаємодії між викладачем і студентами, системи оцінювання та контролю.

Поєднання традиційних і цифрових методів є визначальною умовою підготовки майбутніх юристів. Правова освіта потребує засвоєння великого масиву нормативної інформації, уміння працювати з документами, аргументувати власну позицію та відстоювати її в обговоренні. У цифровому середовищі ці завдання отримують нові форми: електронні правові бази замінюють друковані збірники, онлайн-платформи дають змогу швидко знаходити прецеденти й аналізувати судову практику, симуляційні технології моделюють реальні професійні ситуації. Завдяки цьому інтеграція методів стає більш динамічною, різноплановою та наближеною до умов майбутньої діяльності.

У цих обставинах роль викладача полягає у забезпеченні гармонійного переходу між класичними формами та цифровими інноваціями. Він має добирати такі методи й інструменти, які органічно поєднують традиційне викладання з можливостями цифрового середовища. Це потребує не лише методичної, а й технологічної компетентності: вміння працювати з освітніми платформами, створювати електронні матеріали, модерувати онлайн-дискусії, здійснювати контроль навчальної активності у цифровому форматі. Студенти, своєю чергою, повинні навчитися раціонально й етично користуватися цифровими ресурсами, критично оцінювати інформацію та відповідально працювати у віртуальних командах.

Розглянуті педагогічні умови у своїй сукупності формують цілісну основу для ефективної інтеграції методів навчання у підготовці майбутніх юристів. Перша умова щодо забезпечення зв’язку між змістом і методами на основі чітко визначеної мети дає орієнтири для логічного вибудовування навчального процесу. Друга умова про трансверсальність акцентує на важливості наскрізних компетентностей, активній участі студентів і мотивації. Третя умова про готовність викладачів і студентів підкреслює значення усвідомленого добору методів і залучення всіх учасників навчання. Четверта умова щодо урахування



впливу цифрового середовища відкриває перспективи для поєднання традиційних та інноваційних підходів, збагачення методичного арсеналу, підвищення інтерактивності та наближення до реалій професійної практики.

Теоретичним підґрунтям цього підходу виступає концепція інтеграції, де системність забезпечує єдність змісту, форм, технологій та результатів освіти; рівневий характер сприяє формуванню універсальних компетентностей і практичних умінь; а трансверсальність поєднує правничі знання з критичним мисленням, комунікативними здібностями, цифровою грамотністю та лідерськими якостями. Важливу роль відіграє цифрове середовище, яке надає нові інструменти (електронні бази даних, симулятори, онлайн-дебати) й відкриває можливості для активної участі студентів у навчанні як співтворців знань, здатних до дискусії та самостійного пошуку рішень. Значущим чинником постає і рефлексивність: самооцінка студентів та методичний аналіз роботи викладачів підвищують якість освітнього процесу. Гуманістичний вимір інтеграції виявляється у поєднанні правової підготовки з етичними й культурними цінностями, що формує не лише юриста-професіонала, а й відповідального громадянина.

Таким чином, організаційно-педагогічні умови інтеграції методів створюють систему, що сприяє підготовці правників у двох напрямах: формуванні професійних компетентностей (правових знань, уміння аналізувати ситуації та аргументувати позицію) й розвитку наскрізних навичок (комунікації, критичного мислення, командної взаємодії, етики, тайм-менеджменту). Це підтверджує положення, що інтегрований підхід у вищій школі є не лише інструментом професійної підготовки, а й засобом формування універсальних умінь, необхідних сучасному фахівцю. Педагогічні умови інтеграції методів постають не як окремі рекомендації, а як єдина система, що забезпечує якісну підготовку майбутніх правників, зорієнтовану на знання, практичні навички та всебічний розвиток особистості.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що інтеграція методів навчання є одним із найефективніших інструментів формування трансверсальних компетентностей. Саме поєднання різних підходів не лише урізноманітнює навчальний процес, а й створює умови для перенесення знань і навичок із однієї професійної сфери в іншу. Для успішного впровадження інтегрованого підходу необхідно дотримуватися ряду вимог: наявність методологічної концепції, що поєднує теми та дисципліни; визначення логіки й рівня інтеграції (повної чи часткової); ґрунтовний аналіз міжпредметних понять і тематичне узгодження; уникнення формального поєднання дисциплін без глибинної єдності.

Сформульовані нами загальнонаукові засади інтеграції методів у підготовці майбутніх бакалаврів права відображають кілька ключових положень. По-перше, інтеграція спирається на поєднання освіти, науки й практики. По-друге, вона



забезпечує всебічний розвиток студентської особистості, формує гнучкість мислення, професійну рефлексію й навички міждисциплінарної взаємодії. По-третє, такий підхід об'єднує теоретичну підготовку з практико-орієнтованими завданнями, а також передбачає концептуальне й дидактичне узгодження методів у межах єдиної освітньої стратегії. По-четверте, методи залишаються у постійному взаємозв'язку, а способи їх застосування визначаються спільними цілями й завданнями навчального процесу.

Позитивна динаміка інтеграції методів у підготовці правників можлива за умови реалізації комплексу організаційно-педагогічних засад: поєднання змісту й методів навчання на основі чіткої мети; орієнтації інтеграції на трансверсальні компетентності; готовності викладачів і студентів до використання інтегрованих підходів; урахування впливу цифрового середовища на організацію освітнього процесу.

Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на розроблення методики інтеграції методів навчання у підготовці майбутніх бакалаврів галузі права.

Література:

1. Білик О. С. *Педагогічні умови інтеграції методів навчання фахових дисциплін майбутніх будівельників у вищих технічних навчальних закладах*: дис. канд. пед. наук: 13.00.04/ Вінницький держ. пед. університет ім. М. Коцюбинського. Вінниця, 2009. 274 с.

2. Ноздрова О. П., Камбур Ю. Використання сучасних методів інтегрованого навчання у сучасній освіті. *Модернізація освітнього процесу в сучасних закладах освіти*: зб. наук. праць. Одеса: Університет Ушинського, 2022. С. 216–223.

3. Egelandsdal K., Færstad J.-O. Student-active lectures in legal education. *The Law Teacher*, 2024. Vol. 58(2). PP. 217–233.

4. Козяр М. М., Козловський Ю. М., Стечкевич О. О. Реалізація можливостей Stem-освіти засобами інтеграції креативних методів навчання. *Наукові записки* [Центральноукр. ДПУ імені Володимира Винниченка]. 2020. Вип. 191. С. 20–23.

5. Попадич О., Прокопенко І., Стечкевич Л. Інтеграційна трансформація методів навчання у професійній підготовці майбутніх педагогів. *Progressive Science Journal*. 2019. № 1. С. 24–27.

6. Божко Н. Інтегративний підхід до навчання в контексті реформування системи освіти України. *Молодь і ринок.* 2018. № 7(162). С. 84–89.

7. Козловський Ю. М., Білик О. С. Інтеграція знань із використанням mind map у закладах вищої технічної освіти. *Інноваційна педагогіка.* 2021. Вип. 34(2). С. 71–74.

8. Семеног О. М., Попова О. А., Кондрицька О. І. Трансверсальні компетентності у вимірах партнерської взаємодії: викладач і здобувач вищої освіти. *Академічні студії.* 2021. Вип. 3. Ч. 1. С. 111–120.

9. Вдовічен В. А., Вдовічена Л. І., Меленко О. В. *Методика викладання правничих дисциплін*: навч.-метод. посібник. Чернівці: Чернівец. НУ ім. Ю. Федьковича, 2022. 144 с.

References:

1. Bilyk, O. S. (2009). Pedahohichni umovy intehratsii metodiv navchannia fakhovykh dystsyplin maibutnikh budivelnykiv u vyshchykh tekhnichnykh navchalnykh zakladakh [Pedagogical conditions for the integration of teaching methods for professional disciplines of future builders in higher technical educational institutions]. *Candidate's thesis.* Vinnytsia: Vinnytskyi DPU im. M. Kotsiubynskoho [in Ukrainian].



2. Nozdrova, O. P., □ Kambur, Yu. (2022). Vykorystannia suchasnykh metodiv intehrovanoho navchannia u suchasnii osviti [The use of modern methods of integrated learning in modern education]. In *Modernizatsiia osvitnoho protsesu v suchasnykh zakladakh osvity – Modernization of the educational* process in modern educational institutions. (s. 216–223). Odesa: Universytet Ushynskoho [in Ukrainian].

3. Egelandsdal K., Færstad J.-O. Student-active lectures in legal education. *The Law Teacher*, 2024. Vol. 58(2). PP. 217–233.

4. Koziar, M. M., Kozlovskyi, Yu. M., & Stechkevych, O. O. (2020). Realizatsiia mozhlyvostei Stem-osvity zasobamy intehratsii kreatyvnykh metodiv navchannia [Realization of Stem education opportunities through the integration of creative teaching methods]. *Naukovi zapysky* [Tsentralnoukr. DPU imeni Volodymyra Vynnychenka] *Scientific notes* [Central Ukrainian Volodymyr Vynnychenko State University], 191, 20–23 [in Ukrainian].

5. Popadych, O., Prokopenko, I., & Stechkevych, L. (2019). Intehratsiina transformatsiia metodiv navchannia u profesiinii pidhotovtsi maibutnikh pedahohiv [Integrative transformation of teaching methods in the professional training of future teachers]. *Progressive Science Journal – Progressive Science Journal*, 1, 24–27 [in Ukrainian].

6. Bozhko, N. (2018). Intehratyvnyi pidkhid do navchannia v konteksti reformuvannia systemy osvity Ukrainy [Integrative approach to learning in the context of reforming the education system of Ukraine]. *Molod i rynok – Youth and Market*, 7 (162), 84–89 [in Ukrainian].

7. Kozlovskyi, Yu. M. □ Bilyk, O. S. (2021). Intehratsiia znan iz vykorystanniam mind map u zakladakh vyshchoi tekhnichnoi osvity [Integration of knowledge using mind maps in higher technical education institutions]. *Innovatsiina pedahohika – Innovative Pedagogy*, 34, 2, 71–74 [in Ukrainian].

8. Semenoh, O. M., Popova, O. A. □ Kondrytska, O. I. (2021). Transversalni kompetentnosti u vymirakh partnerskoi vzaiemodii: vykladach i zdobuvach vyshchoi osvity [Transversal competencies in the dimensions of partnership interaction: teacher and higher education student]. *Akademichni studii – Academic Studies*, 3, 1, 111–120 [in Ukrainian].

9. Vdovichen, V. A., Vdovichena, L. I. Melenko, O. V. (2022). *Metodyka vykladannia pravnychykh dystsyplin [Methodology of teaching legal disciplines].* Chernivtsi: Chernivets. nats. un-t im. Yu. Fedkovycha [in Ukrainian].



УДК 37.091.33:004.738.5

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-236-245

Павельчук Марина Олександрівна кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри англійської філології, Національний університет біоресурсів та природокористування України, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-9677-2130

АНГЛІЙСЬКА МОВА ЯК ЧИННИК ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ У ЗВО: НООСФЕРНА ПАРАДИГМА ТА ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. У статті досліджується теоретичні та практичні аспекти формування персоналізованих освітніх траєкторій у закладах вищої освіти (ЗВО) в умовах цифрової трансформації, глобалізації та ноосферної парадигми розвитку. Постановка проблеми обумовлена тим, що традиційні стандартизовані моделі освіти дедалі менше відповідають вимогам сучасного ринку праці та не забезпечують повної реалізації індивідуальних потреб студентів. Автори підкреслюють, що персоналізація навчання передбачає активну участь студентів у формуванні власного освітнього шляху, виборі дисциплін, темпів і методів навчання, інтеграції академічних завдань із професійними амбіціями та життєвими цінностями. Особлива увага приділяється поєднанню персоналізації з ноосферною парадигмою, що спрямована на формування екологічної, соціальної та глобальної свідомості, а також на виховання відповідальності за сталий розвиток планети.

Викладено результати аналізу сучасних досліджень, що підтверджують ефективність цифрових технологій, систем штучного інтелекту та адаптивних платформ у створенні гнучких, персоналізованих освітніх середовищ. Розглядаються інструменти learner profile, компетентнісного оцінювання та алгоритмів адаптивного навчання, що дозволяють прогнозувати потреби студентів, підвищувати мотивацію та уникати демотиваційних бар'єрів. Окремо висвітлюється роль викладача як фасилітатора й наставника, який забезпечує педагогічний супровід, розвиток критичного мислення та компетентностей lifelong learning.

У статті наголошується на стратегічному значенні англійської мови у персоналізації освітніх траєкторій. Вона відкриває доступ до міжнародних академічних ресурсів, глобальних програм мобільності та міжкультурної комунікації, сприяючи формуванню міждисциплінарних компетентностей та ноосферного мислення. Обґрунтовано, що впровадження персоналізованих траєкторій у ЗВО можливе через поєднання проєктної та дослідницької діяльності, цифрової грамотності та педагогічного супроводу.



Перспективи подальших досліджень включають розробку комплексних моделей інтеграції мовної освіти у персоналізовані траєкторії, оцінку ефективності AI-рішень у навчанні, дослідження етичних аспектів персоналізації та емпіричну перевірку впливу таких моделей на академічні досягнення, професійну мобільність і формування компетентностей майбутніх фахівців.

Отже, персоналізовані освітні траєкторії у поєднанні з ноосферним підходом створюють основу для розвитку сучасного університету як простору інновацій, міждисциплінарності та відповідальної глобальної співпраці.

Ключові слова: персоналізовані освітні траєкторії, вища освіта, цифрові технології, штучний інтелект, адаптивне навчання, ноосферна парадигма, сталий розвиток, англійська мова, міждисциплінарність, професійна мобільність.

Pavelchuk Maryna Oleksandrivna Candidate of Pedagogical Sciences, Senior Lecturer at the Department of English Philology, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-9677-2130

ENGLISH LANGUAGE AS A FACTOR OF PERSONALIZED EDUCATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: NOOSPHERE PARADIGM AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT CHALLENGES

Abstract. The article examines the theoretical and practical foundations of personalized educational trajectories in higher education institutions within the framework of the noosphere paradigm and sustainable development. Modern higher education faces global challenges such as digital transformation, social dynamics, and environmental issues, which demand flexible and student-centered approaches. Traditional standardized models often fail to account for individual needs, professional aspirations, and the development of creativity. Personalized learning enables students to actively shape their educational pathways by choosing courses, learning methods, pace, and formats according to their interests and goals. The study emphasizes the crucial role of English as a strategic tool in personalized learning, providing access to international academic resources, mobility programs, and global research communities. The research highlights the integration of digital technologies, adaptive learning systems, and artificial intelligence in creating flexible and effective educational environments. The article also explores the evolving role of educators as facilitators and mentors, ensuring the combination of technological solutions with humanistic values. Personalized trajectories, enriched by the noosphere paradigm, foster ecological consciousness, ethical responsibility, and sustainable development awareness. The study outlines the challenges of implementing personalized learning, including digital inequality, limited teacher preparedness, and ethical considerations in AI application. Finally, it identifies directions for future research, including models of integrating



language education into personalized learning, empirical assessment of personalized trajectories' impact on competencies and professional mobility, and strategies for developing noosphere-oriented education. Personalized educational pathways thus represent a comprehensive mechanism for transforming higher education into a space of innovation, interdisciplinary learning, and responsible global engagement.

Keywords: personalized learning, higher education, noosphere paradigm, sustainable development, English language, adaptive learning, artificial intelligence, educational trajectories, student-centered learning, global competencies.

Постановка проблеми. Система вищої освіти у XXI столітті перебуває під потужним впливом глобальних змін, серед яких провідними є цифрова трансформація, суспільна динаміка та екологічні виклики. Традиційні освітні моделі, що базуються на уніфікованих програмах і жорсткій стандартизації, дедалі менше відповідають сучасним вимогам. Вони часто ігнорують особистісні потреби студентів, не сприяють розвитку креативності й не враховують різноманітність професійних цілей. Це створює розрив між підготовкою у ЗВО та реальними викликами ринку праці [3; 7].

У таких умовах ключовим напрямом розвитку освіти стає персоналізація навчання. Вона передбачає створення умов, у яких студент не лише здобуває знання, а й активно формує власну освітню траєкторію. Це означає вибір дисциплін, методів, темпів та форматів навчання відповідно до індивідуальних потреб. Такий підхід дає змогу поєднати академічні завдання із професійними амбіціями та життєвими цінностями студентів [5; 6].

Особливого значення персоналізація набуває в контексті ноосферної парадигми освіти, що ґрунтується на ідеях В. Вернадського. Вона орієнтує освітній процес на формування свідомого ставлення людини до суспільства і природи, на виховання відповідальності за розвиток планети [14; 17].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика персоналізації у вищій освіті є предметом активних дискусій у сучасній науковій літературі. Більшість дослідників наголошує на принциповій відмінності між поняттями «індивідуалізація» та «персоналізація». Якщо індивідуалізація передбачає лише часткову адаптацію навчального матеріалу до можливостей студента, то персоналізація передбачає набагато ширший підхід — активну участь здобувача освіти у виборі змісту, методів, темпу та інструментів навчання [4; 7; 8; 9]. Таким чином, студент перестає бути пасивним споживачем знань і стає співтворцем освітнього процесу. Цей підхід не лише формує автономність і відповідальність за власний розвиток, а й дозволяє врахувати унікальні інтереси та професійні орієнтації кожного здобувача.

Суттєве місце у сучасних дослідженнях посідає аналіз впливу цифрових технологій, штучного інтелекту та систем аналітики навчальних даних на



формування персоналізованих освітніх середовищ. Вчені зазначають, що завдяки адаптивним платформам і AI-рішенням можливо створювати навчальні маршрути, які гнучко підлаштовуються до темпу студента, рівня його підготовки та стилю пізнання [2; 5; 12; 15]. При цьому особливого значення набувають такі інструменти, як профілі студента (learner profiles), компетентнісне оцінювання, алгоритми передбачення труднощів у навчанні та автоматизоване підбирання ресурсів [2; 5; 12]. Дослідники вказують, що використання подібних інструментів істотно підвищує мотивацію, дозволяє уникати демотиваційних бар'єрів та робить навчання більш ефективним і стійким у часі.

Увага приділяється й ролі викладача у нових освітніх реаліях. Якщо раніше він виконував передусім функцію джерела знань, то сьогодні у персоналізованому навчальному середовищі викладач стає фасилітатором і наставником, який допомагає студенту розробляти індивідуальну освітню стратегію, ставити цілі та оцінювати їх досягнення [1; 6]. Наукові розвідки вказують на те, що зміна ролі викладача вимагає від нього не лише високого рівня професійної майстерності, а й володіння цифровою компетентністю, вміння працювати з платформами адаптивного навчання та використовувати дані для аналізу прогресу студента [10]. У дослідженнях наголошується, що саме викладач як фасилітатор забезпечує баланс між технологічними рішеннями та гуманістичними цінностями освіти [1].

Не менш актуальною є проблематика бар'єрів і викликів, які супроводжують упровадження персоналізованих освітніх траєкторій. Серед них дослідники виділяють нерівність доступу до цифрових ресурсів, недостатню підготовку викладачів, слабку розвиненість інфраструктури у частині інтеграції AI-рішень та нормативні обмеження [10; 11; 16]. Також підкреслюється важливість розвитку цифрової грамотності серед студентів, адже без відповідного рівня компетентностей вони не можуть повною мірою реалізувати потенціал персоналізованого навчання [10]. Додатково вчені звертають увагу на ризик зростання освітньої нерівності, якщо доступ до передових технологій матиме лише обмежене коло студентів, тоді як інші залишатимуться поза інноваційними практиками [11; 16].

Окремий блок сучасних досліджень присвячений поєднанню персоналізації з ноосферною парадигмою освіти, що акцентує на формуванні екологічної, громадянської та глобальної свідомості. У працях зазначається, що ноосферний підхід дозволяє надати персоналізованим траєкторіям ціннісного виміру, зорієнтованого на сталий розвиток, відповідальне ставлення до природи та суспільства [14; 17]. Це означає, що персоналізація має виходити за рамки індивідуальних освітніх інтересів і поєднуватися з формуванням світогляду, орієнтованого на гармонію людини й довкілля. Таким чином, у літературі простежується тенденція інтеграції персоналізованої освіти у ширший контекст ноосферного розвитку та сталості.



Окремо у наукових публікаціях все більше уваги приділяється ролі вивчення англійської мови у реалізації персоналізованих освітніх траєкторій. Адже саме англійська забезпечує доступ до міжнародних академічних ресурсів, публікацій, наукових спільнот і глобальних освітніх програм [3; 7]. Дослідження свідчать, що персоналізоване вивчення англійської у ЗВО може відбуватися через профільні курси (академічна англійська, ділова, технічна тощо), індивідуальні мовні проєкти, інтеграцію англомовного контенту у фахові дисципліни. Важливо, що англійська стає інструментом формування не лише комунікативних навичок, а й здатності брати участь у глобальних дискусіях про сталий розвиток і ноосферне суспільство. Це підтверджує необхідність включення мовної підготовки як невід'ємного складника персоналізованої освіти у ЗВО.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад персоналізованих освітніх траєкторій у закладах вищої освіти в контексті ноосферної парадигми та сталого розвитку, а також визначення ролі англійської мови як ключового чинника персоналізації та глобальної інтеграції студентів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Персоналізована освітня траєкторія у ЗВО — це не лише технічний підбір навчальних курсів чи модулів, а цілісний процес, що враховує індивідуальні потреби, інтереси та професійні амбіції студента. Вона формується як унікальна «дорога», якою кожен студент може йти, визначаючи темп, зручні форми навчання та пріоритети у виборі дисциплін [4; 5]. Так, майбутній інженер може інтегрувати у власний навчальний план курси з проєктного менеджменту чи екологічного права, тоді як студент-філолог може включити курси з ІТ-технологій або соціології. Така варіативність надає освіті практичного змісту, робить її ближчою до реальних потреб ринку праці.

Методологічні підходи до персоналізації у сучасних університетах ґрунтуються на кількох взаємопов'язаних компонентах. По-перше, створення «профілю студента» (learner profile), що включає інформацію про його інтереси, рівень знань, стиль мислення та кар'єрні цілі [12]. По-друге, компетентнісний підхід, коли акцент робиться не лише на засвоєнні фактів, а на здатності застосовувати знання у практичних контекстах. По-третє, використання технологій адаптивного навчання, які дозволяють системі гнучко реагувати на прогрес студента й змінювати складність завдань чи пропонувати додаткові ресурси. У результаті персоналізація набуває системного характеру: вона поєднує академічні інтереси, технологічні можливості й майбутні професійні перспективи.

У ноосферному контексті персоналізація набуває нових смислів. Тут йдеться не лише про академічні результати чи професійну успішність, а й про формування екологічної свідомості та етичної відповідальності [14; 17]. Це означає, що студент, який обирає власні дисципліни та теми дослідження, має

враховувати глобальні виклики — зміни клімату, проблеми енергетики, соціальної нерівності. Таким чином, персоналізація інтегрується у ширший контекст сталого розвитку. Наприклад, студент економічного факультету може обрати тему дослідження про соціальне підприємництво, а студент біотехнологічної спеціальності — про створення екологічно безпечних матеріалів.

Вплив персоналізації на мотивацію студентів підтверджується численними дослідженнями. Коли навчання відповідає особистим інтересам і професійним амбіціям, зростає рівень залученості, внутрішньої мотивації та готовності до дослідницької роботи [1; 6]. Персоналізація допомагає уникнути ситуацій, коли студент втрачає інтерес через надмірну стандартизацію та відчуття віддаленості навчального матеріалу від його реальних потреб. У результаті формується більш усвідомлений підхід до освіти, який сприяє професійному самовизначенню та розвитку навичок lifelong learning.

Зміна освітньої парадигми неминуче трансформує і роль викладача. У персоналізованому середовищі він уже не виступає як єдине джерело знань, а перетворюється на наставника, фасилітатора й тьютора [1; 6]. Його завдання — допомогти студентові сформулювати освітні цілі, обрати найбільш ефективні інструменти їх досягнення, надати зворотний зв’язок і підтримати у кризових моментах. Саме викладач допомагає інтегрувати цифрові інструменти у власну освітню траєкторію студента, формує його навички критичного мислення, самоаналізу й рефлексії. Це сприяє створенню атмосфери партнерства, де студент і викладач спільно працюють над досягненням результату.

Ноосферна парадигма освіти, закладена у працях В. Вернадського, є важливим методологічним орієнтиром для розвитку персоналізованих підходів. Вона передбачає гармонізацію взаємовідносин людини, суспільства і природи [14]. Персоналізація у цьому контексті означає, що студент не лише здобуває професійні знання, а й вчиться бачити їхній вплив на екологію, соціальні процеси й глобальні системи. Наприклад, інженерна розробка має оцінюватися не лише з точки зору ефективності, а й з позицій безпеки для довкілля. Таке поєднання знань і цінностей формує новий тип фахівця — не лише компетентного, а й екологічно та соціально відповідального.

Сталий розвиток як стратегічна ціль персоналізованої освіти інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Університети дедалі частіше пропонують студентам долучатися до реальних практико-орієнтованих проєктів у сфері енергоефективності, біотехнологій, smart city чи соціальної інклюзії [17]. Такі проєкти дозволяють поєднувати індивідуальні професійні амбіції з глобальними завданнями. Наприклад, студент технічної спеціальності може працювати над інноваційними моделями зеленої енергетики, тоді як студент соціальних наук — над проєктами розвитку громад та інклюзивних практик. Це надає освіті практичного значення й водночас сприяє формуванню ноосферного мислення.



Технології, зокрема системи штучного інтелекту, стають важливим інструментом реалізації персоналізації у ЗВО. Вони дозволяють створювати адаптивні середовища, які реагують на прогрес студента, прогнозують можливі труднощі та пропонують релевантні ресурси [12; 15]. Це сприяє більш глибокому засвоєнню знань, розвитку критичного мислення й самостійності. Наприклад, AI-системи здатні пропонувати індивідуальні завдання для закріплення складних тем, автоматично формувати пакети ресурсів чи створювати симуляційні середовища для практичного застосування теоретичних знань.

Реалізація персоналізації у ЗВО здійснюється через цифрові платформи, адаптивні системи та штучний інтелект, які дозволяють відстежувати прогрес студентів і формувати для них індивідуальні траєкторії навчання [9; 12]. Проте технологічна складова має поєднуватися з педагогічним супроводом і гуманістичними орієнтирами, щоб уникнути механізації процесу та зберегти його ціннісний вимір. Тому університети мають створювати баланс між цифровими інструментами та особистим наставництвом.

Практичними інструментами реалізації персоналізації стають проєктна діяльність, дослідницькі роботи та вибіркові модулі [13; 15]. Вони дозволяють студентам будувати міждисциплінарні маршрути та обирати ті освітні формати, які відповідають їхнім цілям. Наприклад, студент може інтегрувати у свій навчальний план комбінацію дисциплін з різних сфер — економіки, інженерії та соціології, що формує комплексне мислення. Саме міждисциплінарність стає ключовим результатом таких практик.

Особливу увагу у сучасних дослідженнях приділяють ролі англійської мови у персоналізації освітніх траєкторій. Вона стає стратегічним чинником, який відкриває студентам доступ до міжнародних освітніх ресурсів, програм мобільності (Erasmus+, подвійні дипломи), глобальних дослідницьких проєктів [7; 9]. Англійська виступає своєрідним «мовним містком», що поєднує локальну освіту зі світовим науковим простором.

Персоналізація вивчення англійської може відбуватися у різних форматах: через вибір спеціалізованих курсів (академічна, ділова, технічна англійська), інтеграцію мовної підготовки у міждисциплінарні проєкти, а також використання CLIL-підходу (Content and Language Integrated Learning), коли фахові дисципліни вивчаються англійською [2; 10]. Це не лише підвищує рівень мовної компетентності, а й сприяє формуванню навичок критичного мислення та академічної комунікації у глобальному контексті.

Знання англійської забезпечує не лише професійну мобільність, а й доступ до сучасних публікацій про сталий розвиток, екологічні виклики та глобальні інновації, які здебільшого публікуються англійською мовою [14; 17]. Це формує у студентів ноосферне мислення і здатність брати участь у міжнародних наукових і професійних дискусіях. Таким чином, англійська мова у персоналізованій

освіті є не другорядним інструментом, а стратегічним ресурсом інтеграції у глобальний освітній простір.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Персоналізовані освітні траєкторії у закладах вищої освіти є не просто інноваційним підходом, а системним механізмом трансформації освітнього середовища у відповідь на виклики XXI століття. Вони поєднують індивідуальні потреби та професійні амбіції студентів із завданнями сталого розвитку й формуванням ноосферного мислення, яке орієнтоване на гармонізацію взаємовідносин людини, суспільства і природи [14; 17].

Дослідження показали, що впровадження персоналізації ґрунтується на цифрових технологіях, системах штучного інтелекту та адаптивного навчання, які забезпечують гнучкість і варіативність освітнього процесу [12; 15]. Проте ефективність цих інструментів можлива лише за умови збереження провідної ролі викладача як фасилітатора й наставника, що забезпечує педагогічний супровід і формування критичного мислення [1; 6].

Особливу роль у персоналізації відіграє англійська мова, яка є стратегічним інструментом доступу до глобальних знань, міжнародних освітніх програм та міжкультурної комунікації. Вона стає ключем до включення студентів у світовий науковий і професійний простір, сприяючи розвитку міждисциплінарних компетентностей і формуванню здатності до участі у глобальних дискусіях [7; 9].

Практична реалізація персоналізованих освітніх траєкторій у ЗВО можлива через інтеграцію проєктної та дослідницької діяльності, розвиток цифрової грамотності студентів і викладачів, а також створення інституційних моделей, які поєднують академічні, соціальні й етичні аспекти освіти.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у: розробці комплексних моделей інтеграції мовної освіти, зокрема англійської, у персоналізовані траєкторії навчання; вивченні етичних аспектів застосування штучного інтелекту в персоналізації, включно з питаннями конфіденційності, рівності доступу та недопущення упередженості [2; 16]; емпіричній оцінці впливу персоналізованих моделей на академічні досягнення, професійну мобільність та розвиток компетентностей майбутніх фахівців; дослідженні потенціалу ноосферної парадигми як ціннісної основи для формування інтегрованих освітніх стратегій у контексті сталого розвитку.

Таким чином, персоналізовані освітні траєкторії мають усі передумови стати фундаментом для розвитку сучасного університету як простору інновацій, міждисциплінарності та відповідальної глобальної співпраці.

Література:

1. Cahyono, T., & Nastiar, A. (2025). The role of the teacher as a facilitator in the learning process: A review of educational psychology. *Journal of Educational Psychology Review, 39*(1), 45–58. https://www.researchgate.net/publication/388615360_THE_ROLE_OF_THE_TEACHER_AS_A_FACILITATOR_IN_THE_LEARNING_PROCESS_A_REVIEW_OF_EDUCATIONAL_PSYCHOLOGY



2. Clement, B., De Loor, P., & Lagadic, C. (2024). Learner motivation enhancement in intelligent tutoring systems using personalization and learning path heuristics. *arXiv preprint, arXiv:2402.01669*. Retrieved from https://arxiv.org/abs/2402.01669

3. Education Advanced. (2025). What is personalized learning? https://www.education advanced.com/blog/personalized-learning

4. Education Elements. (2025). What is personalized learning? https://www.edelements.com/ personalized-learning

5. Ejjami, R. (2024). The Adaptive Personalization Theory of Learning: Revolutionizing education with AI. https://www.researchgate.net/publication/385870333_The_Adaptive_ Personalization_Theory_of_Learning_Revolutionizing_Education_with_AI

6. Forbus, A. (2018). What's the role of the teacher in a personalized learning classroom? Retrieved from https://fordhaminstitute.org/national/commentary/whats-role-teacher-personalized-learning-classroom

7. Gunawardena, M. (2024). Personalized learning in education: Concepts and practices. *Teaching and Teacher Education, 134*, 104313. https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104313

8. Hughey, A. W. (2020). Personalized learning: An overview of the concept and its applications. *Journal of Educational Research and Practice, 10*(1), 40–49. https://files.eric.ed.gov/ fulltext/EJ1275355.pdf

9. King, H. (2025). What is personalized learning? https://www.educationadvanced.com/ blog/personalized-learning

10. Lagos-Castillo, M., Paredes, C., & Romero, D. (2025). Teachers' digital competence and the implementation of personalized learning with AI technologies. *Journal of Educational Technology Development and Exchange, 18*(1), 33–47. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1460254.pdf

11. LeGeros, L. (2022). The challenges of implementing personalized learning in U.S. schools: Teacher perspectives. *Journal of Curriculum Studies, 54*(5), 643–660. https://doi.org/ 10.1080/19404476.2022.2009707

12. Lin, Y., Zhao, Y., Chen, C., & Huang, R. (2023). Adaptive learning with artificial intelligence: A review of opportunities and challenges. *Smart Learning Environments, 10*(1), 1–20. https://doi.org/10.1186/s40561-023-00260-y

13. KnowledgeWorks. (2025). Shared challenge, productive struggle: Personalized learning resources. Retrieved from https://knowledgeworks.org/resources/shared-challenge-productive-struggle-personalized-learning

14. Polissia National University. (2021). Noosphere education and sustainable development. *Proceedings of the International Conference Trends and Innovations in Educational Development*, 194–2010.
https://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/16531/1/TINTEBD_2021_194_1999-2010.pdf

15. Rincon-Flores, E. G., Espinosa-Curiel, I. E., & Lopez, D. (2024). Adaptive learning for personalized education: Opportunities and challenges in digital platforms. *Smart Learning Environments, 11*(12). https://doi.org/10.1186/s40561-024-00314-9

16. Xu, H., Guo, Y., & Chen, F. (2024). Advances and challenges in personalized learning: A comprehensive review. *arXiv preprint, arXiv:2402.01666*. https://arxiv.org/abs/2402.01666

17. Zdravkova, K. (2023). Personalized education as a sustainable development strategy. *Sustainability, 15*(8), 6901. https://doi.org/10.3390/su15086901

References:

1. Cahyono, T., & Nastiar, A. (2025). The role of the teacher as a facilitator in the learning process: A review of educational psychology. *Journal of Educational Psychology Review, 39*(1), 45–58. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388615360_THE_ROLE_OF_THE_TEACHER_AS_ A_FACILITATOR_IN_THE_LEARNING_PROCESS_A_REVIEW_OF_EDUCATIONAL_PSYCHOLOGY



2. Clement, B., De Loor, P., & Lagadic, C. (2024). Learner motivation enhancement in intelligent tutoring systems using personalization and learning path heuristics. *arXiv preprint, arXiv:2402.01669*. Retrieved from https://arxiv.org/abs/2402.01669

3. Education Advanced. (2025). What is personalized learning? Retrieved from https://www.educationadvanced.com/blog/personalized-learning

4. Education Elements. (2025). What is personalized learning? Retrieved from https://www.edelements.com/personalized-learning

5. Ejjami, R. (2024). The Adaptive Personalization Theory of Learning: Revolutionizing education with AI. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385870333_The_Adaptive_Personalization_Theory_of_Learning_Revolutionizing_Education_with_AI

6. Forbus, A. (2018). What's the role of the teacher in a personalized learning classroom? Retrieved from https://fordhaminstitute.org/national/commentary/whats-role-teacher-personalized-learning-classroom

7. Gunawardena, M. (2024). Personalized learning in education: Concepts and practices. *Teaching and Teacher Education, 134*, 104313. https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104313

8. Hughey, A. W. (2020). Personalized learning: An overview of the concept and its applications. *Journal of Educational Research and Practice, 10*(1), 40–49. Retrieved from https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1275355.pdf

9. King, H. (2025). What is personalized learning? Retrieved from https://www.education advanced.com/blog/personalized-learning

10. Lagos-Castillo, M., Paredes, C., & Romero, D. (2025). Teachers' digital competence and the implementation of personalized learning with AI technologies. *Journal of Educational Technology Development and Exchange, 18*(1), 33–47. Retrieved from https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1460254.pdf

11. LeGeros, L. (2022). The challenges of implementing personalized learning in U.S. schools: Teacher perspectives. *Journal of Curriculum Studies, 54*(5), 643–660. https://doi.org/10.1080/19404476.2022.2009707

12. Lin, Y., Zhao, Y., Chen, C., & Huang, R. (2023). Adaptive learning with artificial intelligence: A review of opportunities and challenges. *Smart Learning Environments, 10*(1), 1–20. https://doi.org/10.1186/s40561-023-00260-y

13. KnowledgeWorks. (2025). Shared challenge, productive struggle: Personalized learning resources. Retrieved from https://knowledgeworks.org/resources/shared-challenge-productive-struggle-personalized-learning

14. Polissia National University. (2021). Noosphere education and sustainable development. *Proceedings of the International Conference Trends and Innovations in Educational Development*, 194–2010. Retrieved from https://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/16531/1/TINTEBD_2021_194_1999-2010.pdf

15. Rincon-Flores, E. G., Espinosa-Curiel, I. E., & Lopez, D. (2024). Adaptive learning for personalized education: Opportunities and challenges in digital platforms. *Smart Learning Environments, 11*(12). https://doi.org/10.1186/s40561-024-00314-9

16. Xu, H., Guo, Y., & Chen, F. (2024). Advances and challenges in personalized learning: A comprehensive review. *arXiv preprint, arXiv:2402.01666*. Retrieved from https://arxiv.org/abs/2402.01666

17. Zdravkova, K. (2023). Personalized education as a sustainable development strategy. *Sustainability, 15*(8), 6901. https://doi.org/10.3390/su15086901



УДК: 316.346.32-053

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-246-257

Парфанович Андрій Ярославович доктор філософії, старший викладач кафедри психології та соціальної роботи, Західноукраїнський національний університет, https://orcid.org/0000-0003-0318-0396

Парфанович Іванна Іванівна доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри психології та соціальної роботи, Західноукраїнський національний університет, https://orcid.org/0000-0002-5300-7092

ЗМІСТ ДІАГНОСТИЧНОГО КОМПОНЕНТУ РАННІХ ВІДХИЛЕНЬ У ПОВЕДІНЦІ ІНДИВІДА

Статтю присвячено дослідженню змісту діагностичного компоненту ранніх відхилень у поведінці індивіда в соціальній роботі, оскільки важливим є раннє виявлення проблем, що стає запорукою успішної соціалізації і розвитку особистості та прогностичної діяльності фахівця. Важливим є знання наукових підходів і середовища, в якому проводиться діагностико-профілактична робота. Для визначення змісту діагностичного компоненту в ранній профілактиці відхилень у поведінці індивіда адаптовано методику «Визначення схильності до девіантної поведінки» М. Горської. Виявлено такі прояви відхилень у поведінці деяких учнів підліткового віку: навмисно псують особисті речі однокласників; пошкоджують шкільне майно; беруть чужі речі без дозволу; проявляють знущання над молодшими учнями; допускають написання образливих повідомлень в соціальних мережах про однокласників та погрожування іншим учням; має місце свідоме порушення правил безпеки в школі, навмисне порушення іншим навчатися; зняття на телефон компроментуючих ситуацій стосовно інших дітей в школі; втеча зі школи під час уроків, бажання зірвати урок, відмова від групової роботи на уроках, прогулювання уроків без поважної причини, участь у бійках; порушенняя правил користування мобільними телефонами в школі; навмисне запізнення на уроки; намагання перекласти свою провину на інших; часті конфлікти з однокласниками; обманювання вчителів або батьків; невиконання прохань чи вимог учителів; відмова брати участь у шкільних заходах; навмисне невиконання домашніх завдань; приховування від батьків інформації про свою поведінку в школі; навмисне ігнорування зауважень педагогів; використовування у лексиконі нецензурних слів. Розроблено детальну систему оцінювання осіб девіантної поведінки з розподілом на шість категорій. Встановлено прояви відхилень у поведінці в цифровому вираженні: «аморальна



поведінка» (43,2%); «порушення дисципліни» (41,3 %); «ухилення від навчання» (38,4 %); «агресивна поведінка» (32,2 %); «порушення правил» (26,2 %); «протиправні дії» (20,9 %). Тобто, у більш загальному вигляді в ході дослідження було визначено диференційований розподіл девіантних проявів, що вимагає розробки відповідних профілактичних програм.

Ключові слова: поведінка; відхилення у поведінці; діагностика; соціальна робота; прогностичний компонент профілактики поведінкових відхилень.

Parfanovych Andriy Yaroslavovych Doctor of Philosophy, Department of Psychology and Social Work, Western Ukrainian National University, Ternopil, https//orcid.org/0000-0003-0318-0396

Parfanovych Ivanna Ivanivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Psychology and Social Work, Western Ukrainian National University, Ternopil, https://orcid.org/0000-0002-5300-7092

CONTENT OF THE DIAGNOSTIC COMPONENT OF EARLY DEVIATIONS IN THE BEHAVIOR OF AN INDIVIDUAL

Abstract. The article is devoted to the study of the content of the diagnostic component of early deviations in the behavior of an individual in social work, since early detection is important, which becomes the key to successful socialization and development of the personality and the prognostic activity of a specialist. Knowledge of scientific approaches and the environment in which diagnostic and preventive work is carried out is important. To determine the content of the diagnostic component in the early prevention of deviations in the behavior of an individual, the methodology "Determining the tendency to deviant behavior" by M. Gorska was adapted. The following manifestations of deviations in the behavior of some teenage students have been identified: they intentionally spoil the personal belongings of classmates; damage school property; take other people's things without permission; bully younger students; allow insulting messages to be written on social networks about classmates and threaten other students; there is a deliberate violation of safety rules at school, deliberate interference with others' learning; compromising situations regarding other children at school are filmed on a phone; there is evidence of running away from school during lessons, a desire to disrupt a lesson, refusal to do group work in lessons, skipping lessons without a good reason, participation in fights; violate the rules for using mobile phones at school; are deliberately late for lessons; try to shift the blame onto others; often get into conflicts with classmates; deceive teachers or parents; do not comply with teachers' requests or demands; refuse to participate in school activities; deliberately do not complete homework; often violate discipline in lessons; hide information about



their behavior at school from parents; deliberately ignore teachers' remarks; use obscene words in their vocabulary. A detailed evaluation system has been developed with a division into six categories of deviant behavior. Manifestations of deviations in behavior in numerical terms were identified: «immoral behavior» (43.2 %); «violation of discipline» (41.3 %); «evasion of study» (38.4 %); «aggressive behavior» (32.2 %); «violation of rules» (26.2 %); «illegal actions» (20.9 %). That is, in a more general way, the study identified a differentiated distribution of deviant manifestations, which requires the development of appropriate preventive programs.

Keywords: behavior; behavioral deviations; diagnostics; social work; prognostic component of behavioral deviation prevention

Постановка проблеми. Відхилення у поведінці індивіда, що мають негативний контент – небезпека для самого індивіда, його оточення, суспільства. Особливо важливим є раннє виявлення і точна діагностика детермінант таких проявів, оскільки це є запорукою успішної соціалізації і розвитку особистості [7]. Від вчасності й точності виявлення деформацій залежить ефективність соціальної роботи та організації соціального виховання.

Проблема діагностики і профілактики девіантної поведінки людини є актуальною для педагогічної теорії і практики, толерантного співжиття людей, успішної соціалізації дітей та молоді в суспільстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливим є знання наукових підходів і середовища, в якому проводиться робота. Важливо користуватися діагностикою проявів поведінкових девіацій не тільки для їх виявлення, але й для прогнозування наслідків і подальшої поведінки людини. Діагностика має і корекційну функцію, оскільки служить основою для впливу на процес профілактики. Різноманітні форми і методи роботи з профілактики поведінкових відхилень будуть доцільні в практиці для вирішення проблеми не лише при теоретичному обгрунтуванні їх вибору. Зазначимо, що сутність профілактики девіації полягає в усуненні, подоланні чи припиненні негативних факторів соціалізації особистості. І лише володіння повною картиною причин і проявів девіації, розуміння її наслідків дає фахівцю змогу на основі поєднання різних підходів і добору відповідного комплексу шляхів і способів приймати рішення про конкретний план профілактики девіації та його реалізацію. Наукове вирішення цієї проблеми є актуальним також для здійснення діагностико-профілактичної роботи у межах діяльності об'єднаних територіальних громад, соціальних служб, благодійних, громадських структур, які займаються підтримкою і допомогою дітям, підліткам і молоді в соціалізації [7, с. 82].

Гуцуляк Л. охарактеризовано сутність соціальної діагностики, її структуру, принципи, методи та особливості реалізації в соціальній роботі. Зазначено, що соціальна діагностика як етап проєктної діяльності передбачає процес збору,

аналізу та інтерпретації даних, спрямований на виявлення соціальних проблем, визначення потреб цільової аудиторії, а також прогнозування можливих наслідків реалізації проєкту. Визначено та охарактеризовано основні характеристики соціальної діагностики у контексті проєктної діяльності, а саме: інтеграція з метою проєкту, орієнтація на обмежені ресурси, оцінка ризиків і впливу, гнучкість і адаптивність, участь цільової групи, врахування комплексності соціальної ситуації. Науковцем значено етапи соціальної діагностики у проєктній діяльності, які включають підготовку, збір, аналіз та обробку даних, формулювання діагнозу, розробку рекомендацій, а також моніторинг і оцінку реалізації заходів, спрямованих на вирішення соціальних проблем та досягнення цілей проєкту. Кожен етап спрямований на глибоке розуміння ситуації, прогнозування наслідків і оптимізацію реалізації проєктних рішень. Авторкою наголошено, що якісна соціальна діагностика є ключовою умовою успіху соціальних проєктів, оскільки вона дозволяє детально дослідити соціальну ситуацію, виявити як явні, так і приховані проблеми, адаптувати ідеї до реальних умов і розробити ефективні стратегії їх реалізації. Вона забезпечує надійну основу для прийняття рішень, спрямованих на досягнення цілей проєкту, та враховує потреби цільових груп, соціокультурні, економічні й психологічні чинники, які впливають на успішність заходів. Завдяки соціальній діагностиці можна не лише прогнозувати потенційні виклики, але й своєчасно планувати способи їх вирішення, що мінімізує ризики невдачі [2] (ГУЦУЛЯК, Л. (2025).

Для з’ясування сутності діагностики відхилень у поведінці насамперед необхідно визначити основні поняття, зокрема, такі як:

- *ранні відхилення у поведінці* – незначні та неперіодичні прояви деформації в життєдіяльності індивіда, що свідчать про порушення моральних соціальних норм співіснування людей суспільстві;
- *девіантна поведінка* – це система негативних вчинків, дій людини або групи, що не відповідає соціально прийнятим стандартам та характеризується як порушення встановлених у суспільстві моральних і правових норм; *девіантність* – соціально-психологічний стан особи, який свідчить про її здатність до порушення соціальних норм; *девіація* – акт поведінки, спрямований на порушення традиційних соціальних норм;
- *особи девіантної поведінки* – особи, порушення норм співжиття й закону яких мають значний, глибокий ступінь на основі порушення мотивації вчинків і асоціальних намірів, порушення прав інших осіб, встановлених у суспільстві, здійснення саморуйнації власної особистості;
- *види* відхилень у поведінці негативного характеру: *асоціальна, аморальна* (лихослів’я, нецензурні висловлювання, агресивна поведінка, проституція, статево рольові порушення); *аутоагресивна* (адиктивна, суїцидальна, анорексія, булімія, дисморфоманія, бродяжництво, вживання алкогольних напоїв



і алкоголізм; наркоманія; комп'ютерна залежність, токсикоманія, тютюнопалін-ня; протиправна, делінквентна (вчинення правопорушень і злочинів) [7, с. 17–22].

Анголенко В., Печериця Н., досліджуючи оцінку готовності фахівців соціальної сфери до роботи з деліктоздатними суб'єктами з використанням гендерночутливого підходу, визначили проблему діагностики готовності фахівців соціальної сфери до впровадження гендерночутливого підходу в роботі з деліктоздатними особами. Предметом діагностики визначено відповідну професійну готовність – теоретичне та інструментальне володіння фахівцем соціальної сфери сукупністю методів, засобів і прийомів, а також алгоритмів ресоціалізації делінкветних суб'єктів на засадах гендерночутливого підходу. Обґрунтовано критеріальну базу дослідження стану готовності фахівців соціальних сфер до діяльності з використанням гендерночутливого підходу з деліктоздатними особами (мотиваційний критерій: спрямованість до мотивації успіху у професії; здатність до реалізації професійних цілей, зокрема роботи з делінквентними особами; когнітивний критерій: знання нормативно-правової бази України, насамперед ратифікованих нашою державою міжнародних документів із питань дотримання прав та знань щодо недискримінаційного підходу у соціальній роботі з особами схильними до правопорушень; теоретичні та практичні знання та вміння, які необхідні в процесі ресоціалізації таких осіб на засадах гендерночутливого підходу; операційно-діяльнісний критерій: уміння аналізувати, прогнозувати, розробляти та здійснювати соціальні проекти й технології, спрямовані на соціально-педагогічний супровід на засадах гендерно-чутливого підходу; уміння здійснювати соціально-педагогічний супровід деліктоздатних осіб, з урахуванням окресленого підходу). В результаті проведеної діагностики у фахівців соціальної сфери констатовано переважно середній та низький рівні готовності практично за всіма показниками. Доведено, що така підготовка має ґрунтуватися на наскрізному гендерночутливому підході й концепції постійного професійного зростання, підвищення кваліфікації та освіти протягом життя [1, с. 180].

Тобто, діагностика відхилень поведінки містить так ключові позиції: пове-дінка з відхиленнями, діагностика (психодіагностика, соціально-педагогічна), стадії й методи діагностики, взаємодія соціальних структур; найбільш актуальні питання такі [8]: діагностика поведінки з відхиленнями як умова її профілактики; принципи та стадії діагностики; методи психологічної діагностики особи з відхи-леннями поведінки; проективні методики дослідження особи з відхиленнями у поведінці

Представлення обґрунтованих результатів у дослідженні об'єкта-суб'єкта педагогічного впливу можливе тільки на основі досконалих технологій психоло-гічного і соціального діагнозу. У комплекс діагностичних методик для визна-чення поведінкових девіацій включено як психометричні, стандартизовані тести,



так і соціологічні методики новітнього характеру, апробація яких має відносно невеликі терміни. Для формулювання висновків стосовно особи і постановки остаточного діагнозу відхилень у її поведінці потрібно врахувати всі фактори, що можна визначити і як умови, і як обставини вчинення правопорушень, тобто ті чинники, які свідчать про ступінь її девіантності. Тому повинні бути активовані методики на визначення ступеня відхилень моральності, духовності, які лежать в основі порушень суспільних стандартів поведінки. Окрім того, – методики, що дають змогу визначити різний характер поведінкових девіацій [4, с. 3].

Таким чином, аналізом публікацій, що стосуються змісту діагностичного компоненту ранніх відхилень у поведінці індивіда в соціальній роботі, визначено сутність понять «ранні відхилення у поведінці»; «девіантна поведінка»; «девіантність»; «девіація»; «особи девіантної поведінки»; «види поведінкових відхилень або ж девіацій (поведінкових відхилень у негативному контексті)»; особливостей соціальної діагностики, її етапів та умов проведення.

Однак, проблемним виявилася адаптація діагностичних методів і методик для визначення видів поведінкових девіацій. Адже саме диференційованість у підходах до визначення ступеня, характеру поведінкових відхилень може допомогти у визначенні детермінант порушень.

Мета статті: визначити зміст і особливості застосування диференційованого підходу до діагностики в ранній профілактиці відхилень у життєдіяльності індивіда з метою попередити формування та/чи ускладнення поведінкових девіацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для визначення змісту діагностичного компоненту в ранній профілактиці відхилень у поведінці індивіда нами адаптовано методику «Визначення схильності до девіантної поведінки» М. Горської [5; 6]: дослідження проведено у Волинському ліцеї ім. Нестора Літописця, м. Кременець, забезпечено самостійність виконання завдань учнями 7-А класу (13 дівчат і 12 хлопців) та встановлено таке: переважна більшість учнів (20 із 25) виявили зацікавленість у процедурі та серйозно поставилися до виконання завдання, були активними та допитливими, ставили уточнюючі запитання щодо формулювань; деякі періодично відволікалися, шепотілися чи намагалися підглянути відповіді сусідів (5 осіб); на початку дослідження спостерігалося легке хвилювання серед учнів, яке поступово зникло після детального пояснення інструкції; декілька учнів (4 осіб) спочатку демонстрували захисну реакцію, задавали питання: «А навіщо це потрібно?», «Чи побачать наші відповіді вчителі?»; більшість питань викликали вдумливість і насторожену реакцію – учні розмірковували перед тим, як дати відповідь; хлопці частіше відповідали швидко, не замислюючись над питаннями, а дівчатка ж приділяли більше часу обдумуванню своїх відповідей; питання щодо агресивної поведінки викликали найбільше емоційних реакцій (усмішки, перешіптування); декілька



учнів просили роз'яснення до питань; четверо хлопців спочатку відмовлялися відповідати, але після додаткового пояснення мети дослідження все ж погодилися взяти участь у діаностуванні; троє учнів завершили роботу значно раніше від інших (за 15–17 хвилин). Виявлено такі прояви відхилень у поведінці:

1) навмисно псують особисті речі однокласників – 8 %;
2) пошкоджують шкільне майно, беруть чужі речі без дозволу – 12 %;
3) проявляють знущання над молодшими учнями, допускають написання образливих повідомлень в соціальних мережах про однокласників, мали місце погрожування іншим учням, мають свідоме порушення правил в школі – 16 %;
4) допускають навмисне заваджання іншим навчатися, знімають на телефон компроментуючі ситуації стосовно інших дітей в школі – 20 %;
5) реалізовували бажання зірвати урок, відмовлялися від групової роботи на уроках – 24 %;
6) дозволють собі пропуски уроків без поважної причини, часто сперечаються з учителями, беруть участь у бійках, навмисно ображають інших учнів, порушують правила користування мобільними телефонами в школі, навмисно запізнюються на уроки – 28 %;
7) навмисно порушують правила поведінки в школі, мали місце втеча зі школи під час уроків, намагаються перекласти свою провину на інших– 32 %;
8) часто вступають у конфлікти з однокласниками, обманюють учителів або батьків, не виконують прохання чи вимоги вчителів, відмовляються брати участь у шкільних заходах – 40 %;
9) навмисно не виконують домашні завдання, часто порушують дисципліну на уроках, приховують від батьків інформацію про свою поведінку в школі – 48 %;
10) навмисно ігнорують зауваження вчителів – 52 %;
11) використовують у лексиконі нецензурні слова – 56 %.

Розроблено детальну систему оцінювання девіантної поведінки з розподілом на 6 категорій: «порушення дисципліни»; «агресивна поведінка»; «протиправні дії»; «аморальна поведінка»; «ухилення від навчання»; «порушення правил». Аналіз поведінки за категоріями такий [3; 5]:

- **«ПОРУШЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ»** (середній показник: 8,68 балів з 21 можливих):

- 20 % мають високий рівень порушень дисципліни (13–16 балів);
- 44 % – середній рівень (6–12 балів);
- 36 % – низький рівень (3–5 балів);
- найбільш проблемними аспектами є навмисне ігнорування зауважень вчителів (середній бал 1,56 з 3), порушення дисципліни на уроках (середній бал 1,48) та навмисне невиконання домашніх завдань (середній бал 1,44);



- «**АГРЕСИВНА ПОВЕДІНКА**» (середній показник: 6,76 балів з 21 можливих):

- 16 % мають високий рівень агресивної поведінки (13–14 балів);
- 28 % – середній рівень (6–12 балів);
- 56 % – низький рівень (2–5 балів; найвищі показники спостерігаються за критеріями: участь у конфліктах з однокласниками (середній бал 1,32), навмисні образи інших учнів (середній бал 1,12) та участь у бійках (середній бал 0,96);

- «**ПРОТИПРАВНІ ДІЇ**» (середній показник: 1,88 балів з 9 можливих):

- 8 % – мають високий рівень схильності до протиправних дій (4–5 балів);
- 28 % – середній рівень (2–3 бали);
- 64 % – низький рівень (0–1 бал; зафіксовано поодинокі випадки псування шкільного майна та привласнення чужих речей;

- «**АМОРАЛЬНА ПОВЕДІНКА**» (середній показник: 6,48 балів з 15 можливих):

- 12 % мають високий рівень аморальної поведінки (10–11балів);
- 56 % – середній рівень (5–9 балів); 32 % – низький рівень (3–4бали);
- найбільш поширеними проявами є використання нецензурних слів (середній бал – 1,68), приховування від батьків інформації про поведінку в школі (середній бал – 1,44) та обман вчителів або батьків (середній бал – 1,36);

- «**УХИЛЕННЯ ВІД НАВЧАННЯ**» (середній показник: 4,56 балів з 12 можливих):

- 12 % мають високий рівень ухилення від навчання (7 балів);
- 60 % – середній рівень (4–6 балів); 28 % – низький рівень (2–3 бали);
- найбільш виражені прояви: відмова від участі у шкільних заходах (середній бал – 1,24) та прогулювання уроків без поважної причини (середній бал – 1,16);

- «**ПОРУШЕННЯ ПРАВИЛ**» (середній показник: 2,36 балів з 9 можливих):

- 16 % – мають високий рівень порушення правил (4 бали);
- 32 % – середній рівень (2–3 бали);
- 52 % – низький рівень (1 бал); найчастіше спостерігається порушення правил користування мобільними телефонами вшколі (середній бал – 1,08).

Аналіз системи оцінювання девіантної поведінки з розподілом на 6 категорій: «порушення дисципліни»; «агресивна поведінка»; «протиправні дії»; «аморальна поведінка»; «ухилення від навчання»; «порушення правил». Аналіз поведінки за категоріями представлено на Рис 1.

«АМОРАЛЬНА ПОВЕДІНКА»: 6,48 балів з 15 можливих – 43,2 %
(1 місце)
I
«ПОРУШЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ»: 8,68 балів з 21 можливих – 41,3 %
(2 місце)



I
«УХИЛЕННЯ ВІД НАВЧАННЯ»: 4,56 балів з 12 можливих – 38,4 %
(3 місце)
I
«АГРЕСИВНА ПОВЕДІНКА»: 6,76 балів з 21 можливих – 32,2 %
(4 місце)
I
«ПОРУШЕННЯ ПРАВИЛ»: 2,36 балів з 9 можливих – 26,2 %
(5 місце)
I
«ПРОТИПРАВНІ ДІЇ»: 1,88 балів з 9 можливих – 20,9 %
(6 місце)

Рис. 1. Аналіз девіантної поведінки за категоріями згідно розробленої системи оцінювання [5]

У більш загальному вигляді в ході дослідження було визначено диференційований розподіл рівнів девіантних проявів. Статистичні дані свідчать про те, що:

- *п'ята частина* підлітків (20 %) демонструє високий рівень схильності до девіантної поведінки,;
- *половина учнів* (48 %) перебуває в групі ризику, маючи середній рівень схильності;
- *третина* (32 %) демонструє загалом соціально прийнятні форми поведінки.

Висновки. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності відхилень у поведінці та вироблено узагальнення [4; 5; 6]:

- найбільше проблем для педагогів визріває у таких сферах життєдіяльності дітей: використання нецензурних слів (найвищий бал 1,68), ігнорування зауважень педагогів (1,56), порушення дисципліни на заняттях (1,48), невиконання домашніх завдань (1,44) та приховування від близьких і родичів інформації про свою поведінку (1,44); встановлено, що учні майже не псують речі однокласників (0,44), не нищать шкільне майно (0,56), не ображають молодших дітей (0,60) і однолітків у соціальних мережах (0,64);
- варто звернути увагу на мовну комунікацію учнів, для чого слід проводити бесіди про культуру мовлення та заохочувати тих, хто не вживає ненормативну лексику; слід розробити прийнятні правила поведінки в класі з чіткими санкціями за їх порушення; варто давати учням більше відповідальності шляхом самоврядування та використовувати доцільні методи навчання; важливо удосконалити систему перевірки домашніх завдань, де підлітки самі контролюватимуть свою роботу;



- для покращення стосунків у класі варто застосовувати командні ігри та вправи, навчання підлітків самостійно здійснювати конфлікти та спільні проєкти, де потрібно працювати спільно;
- соціальному педагогу важливо детальніше вивчити ситуацію учнів з найвищими показниками проблемної поведінки, з'ясувати можливі проблеми в сім'ях та регулярно перевіряти, чи є зміни в поведінці; корисно створити групи для роботи з дітьми, які часто конфліктують, проводити заняття з управління емоціями, індивідуально консультувати тих, хто навмисно не виконує завдання (48 % учнів) та ігнорує зауваження вчителів (52 % учнів); варто допомогти дітям зацікавитись навчанням – психолог повинен проводити навчання для вчителів про те, як ефективно працювати з проблемною поведінкою підлітків;
- важливо налагодити спілкування з батьками – проводити батьківські збори про відкрите спілкування з дітьми (оскільки 48 % учнів щось приховують), індивідуально зустрічатися з батьками проблемних учнів, створити чат для швидкого обміну інформацією; батькам буде корисно дізнатися про особливості підліткового віку, навчитися ефективно спілкуватися з дітьми та отримати поради щодо запобігання проблемній поведінці;%
- для роботи з усім класом важливо навчати життєвим навичкам, особливо вмінню вирішувати конфлікти, обговорювати правові питання та відповідальність за свої вчинки, проводити заходи, які виховують взаємоповагу, та залучати учнів до допомоги іншим через волонтерство; окремо потрібно працювати з учнями, які мають найбільше проблем – створити для них спеціальні програми, регулярно консультувати та призначити наставників серед старших учнів або вчителів.

Таким чином, у результаті експериментального дослідження, проведеного у Волинському ліцеї м. Кременця Тернопільської області, була адаптована методика визначення схильності підлітків до девіантної поведінки. Основна мета дослідження полягала у диференційованому виявленні рівнів девіантних проявів серед учнів 7-А класу. Виявлено, що майже 20 % підлітків демонструють високий рівень схильності до девіантної поведінки, що потребує термінового втручання з боку педагогів і батьків щодо їхнього виховання, тоді як 48 % перебувають у групі ризику. Спостереження вказують на проблеми у деяких сферах, таких як: ігнорування зауважень вчителів та використання нецензурної лексики.

Результати свідчать про необхідність активізації роботи з учнями, включаючи впровадження системи самоконтролю, командних ігор та поліпшення комунікації з батьками. Рекомендовано створити програми підтримки для учнів з проблемною поведінкою та навчати їх життєвим навичкам, що сприятиме зменшенню девіантних проявів і покращенню загальної атмосфери в навчальному закладі.



Література:

1. Анголенко В. В., Печериця Н. М. Оцінка готовності фахівців соціальної сфери до роботи з деліктоздатними суб'єктами з використанням гендерночутливого підходу. *Науковий журнал Хортицької національної академії. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2023. Вип. 2(9). С. 176–186.

2. Гуцуляк Л. Роль соціальної діагностики в проєктній діяльності. *Ввічливість. Humanitas*. № 1. 2025. С. 44–48. URL: https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.1.7

3. Єфремова Л. М. Соціальна діагностика проявів девіантної поведінки дітей в діяльності освітніх закладів: бакалаврська робота зі спеціальності 231 «Соціальна робота» / Кремен. обл. гуманітарно-педагогічна академія ім. Т. Шевченка. Кременець, 2025. 77 с.

4. Комплекс діагностичних методик для визначення детермінант девіантної поведінки/ упоряд. І. І. Парфанович. Тернопіль: ТНПУ, 2009. 152 с.

5. Лупінович С. М., Лапшина І. С. Формування навичок інформаційної безпеки у здобувачів вищої освіти в сучасних реаліях. *Науковий журнал Хортицької національної академії. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. Запоріжжя, 2023. Вип. 2 (9). С. 68–74.

6. Методика визначення схильності до девіантної поведінки. URL: https://naurok.com.ua/metodika-viznachennya-shilnosti-do-deviantno-povedinki-ditey-pidlitkovogo-viku-69493.html.

7. Парфанович І. І., Трубавіна І. М. Діагностика і профілактика поведінкових девіацій: поняття, рисунки, таблиці: навчально-методичний посібник. Харків, 2022. 83 с.

8. Профілактика та корекція відхилень поведінки: методичні рекомендації до семінарських занять / уклад. Л. Мафтин, А. Шульга. Чернівці: Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 56 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1559/2021_Maftyn_Profilaktyka_sem.pdf?sequence=1&isAllowed=y

References:

1. Anholenko, V.V., & Pecherytsia, N.M. (2023). Otsinka hotovnosti fakhivtsiv sotsialnoi sfery do roboty z deliktozdatnymy subiektamy z vykorystanniam hendernochutlyvoho pidkhodu [Assessment of the readiness of social sphere specialists to work with tort-capable subjects using a gender-sensitive approach]. *Naukovyi zhurnal Khortytskoi natsionalnoi akademii. Seriia: Pedahohika. Sotsialna robota - Scientific Journal of the Khortytsya National Academy. Series: Pedagogy. Social Work,* 2(9), 176–186.

2. Hutsuliak, L. (2025). Rol sotsialnoi diahnostyky v proiektnii diialnosti [The role of social diagnostics in project activities.]. *Vvichlyvist. Humanitas - Politeness. Humanitas,* 1, 41-48. Retrieved from https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.1.7 [in Ukrainian].

3. Iefremova, L.M. (2025). Sotsialna diahnostyka proiaviv deviantnoi povedinky ditei v diialnosti osvitnikh zakladiv [Social diagnostics of manifestations of deviant behavior of children in the activities of educational institutions]. Kremenets [in Ukrainian].

4. Parfanovych, I.I. (2009). Kompleks diahnostychnykh metodyk dlia vyznachennia determinant deviantnoi povedinky [Complex of diagnostic methods for determining determinants of deviant behavior]. Ternopil: TNPU [in Ukrainian].

5. Lupinovych, S.M., & Lapshyna, I.S. (2023). Formuvannia navychok informatsiinoi bezpeky u zdobuvachiv vyshchoi osvity v suchasnykh realiiakh [Formation of information security skills in higher education students in modern realities]. *Naukovyi zhurnal Khortytskoi natsionalnoi akademii. Seriia: Pedahohika. Sotsialna robota - Scientific Journal of the Khortytsya National Academy. Series: Pedagogy. Social Work,* 2(9), 68–76 [in Ukrainian].

6. Metodyka vyznachennia skhylnosti do deviantnoi povedinky [Methodology for determining the tendency to deviant behavior]. Retrieved from https://naurok.com.ua/metodika-viznachennya-shilnosti-do-deviantno-povedinki-ditey-pidlitkovogo-viku-69493.html [in Ukrainian].

7. Parfanovych, I.I., & Trubavina, I.M. (2022). Diahnostyka i profilaktyka povedinkovykh deviatsii: poniattia, rysunky, tablytsi [Diagnostics and prevention of behavioral deviations: concepts, figures, tables]. Kharkiv [in Ukrainian].

8. Maftyn, L., & Shulha, A. (2021). Profilaktyka ta korektsiia vidkhylen povedinky: metodychni rekomendatsii do seminarskykh zaniat [Prevention and correction of behavioral deviations: methodological recommendations for seminar classes]. Chernivtsi: CNU im. Yu. Fedkovycha [in Ukrainian].



УДК 373.3.091.2.016:[811.161.2:003-028.31]

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-258-268

Подановська Галина Володимирівна кандидат педагогічних наук, доцент кафедри початкової та дошкільної освіти Львівського національного університету імені Івана Франка, м. Львів, https://orcid.org/0000-0001-9874-7898

Городечна Тетяна Володимирівна здобувачка ступеня магістра, факультет педагогічної освіти Львівського національного університету імені Івана Франка, м. Львів

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЗАСОБУ ФОРМУВАННЯ В УЧНІВ ЧИТАЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРАКТИЦІ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ

Анотація. Сучасна українська освіта орієнтована на формування компетентної, творчої особистості, здатної до критичного мислення, самореалізації та постійного розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграє літературна освіта, яка сприяє розвитку мовленнєвої культури, пізнавальної активності та емоційного інтелекту учнів. Особливе значення має початкова школа, де закладаються основи читацької компетентності – ключової навички, необхідної для навчання протягом усього життя.

У статті розглянуто проблему формування читацької компетентності учнів початкової школи в умовах реформування української освіти. Обґрунтовано важливість розвитку в учнів молодшого шкільного віку критичного мислення, емоційного реагування на текст, вміння висловлювати власну думку, працювати в групі, аналізувати прочитане та застосовувати здобуті знання на практиці.

Автор підкреслює роль учителя початкової школи як наставника, що створює комфортне й мотивуюче освітнє середовище, в якому формуються ключові компоненти читацької компетентності: когнітивний, комунікативний, ціннісний, діяльнісний і особистісно-творчий.

У межах дослідження проаналізовано нормативні документи Нової української школи, вивчено теоретичні підходи провідних науковців до визначення читацької компетентності. Особлива увага приділена інтерактивним технологіям, які забезпечують активну участь учнів в освітньому процесі, стимулюють мовленнєву активність, рефлексію та міжособистісну взаємодію. Описано ефективні методи й прийоми, що застосовуються на уроках літературного читання: «ПРЕС», «Займи позицію», «Коло ідей», «Мікрофон», «Карусель», «Акваріум», «Мозковий штурм» тощо. Зазначено умови та етапи їх реалізації в освітньому середовищі початкової школи.



Узагальнено, що системне використання інтерактивних технологій сприяє глибшому осмисленню художніх творів, формуванню читацьких умінь, досвіду та позитивної мотивації до читання, що є основою читацької компетентності учнів початкової школи.

Ключові слова: читацька компетентність, учні початкової школи, інтерактивна технологія, урок літературного читання, освітній процес, критичне мислення.

Podanovska Halyna Volodymyrivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Primary and Preschool Education of the Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, https://orcid.org/0000-0001-9874-7898

Horodechna Tetyana Volodymyrivna Master's degree candidate, Faculty of Pedagogical Education, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

USE OF INTERACTIVE TECHNOLOGIES AS A MEANS OF FORMING READING COMPETENCE IN STUDENTS IN PRIMARY SCHOOL PRACTICE

Abstract. Modern Ukrainian education is focused on the formation of a competent, creative personality, capable of critical thinking, self-realization and constant development. An important role in this process is played by literary education, which contributes to the development of speech culture, cognitive activity and emotional intelligence of students. Of particular importance is the primary school, where the foundations of reading competence are laid - a key skill necessary for lifelong learning.

The article considers the problem of forming reading competence of primary school students in the context of reforming Ukrainian education. The importance of developing critical thinking, emotional response to text, the ability to express one's own opinion, work in a group, analyze what has been read, and apply the acquired knowledge in practice is substantiated.

The author emphasizes the role of the elementary school teacher as a mentor who creates a comfortable and motivating educational environment in which the key components of reading competence are formed: cognitive, communicative, value-based, activity-based, and personal-creative.

The study analyzed the normative documents of the New Ukrainian School, studied the theoretical approaches of leading scientists to the definition of reading competence. Special attention is paid to interactive technologies that ensure the active participation of students in the educational process, stimulate speech activity, reflection and interpersonal interaction. Effective methods and techniques used in literary reading



lessons are described: «PRESS», «Take a position», «Circle of ideas», «Microphone», «Carousel», «Aquarium», «Brainstorming», etc. The conditions and stages of their implementation in the educational environment of primary school are indicated.

It is summarized that the systematic use of interactive technologies contributes to a deeper understanding of works of art, the formation of reading skills, reading experience, and positive motivation for reading, which is the basis of reading competence of elementary school students.

Keywords: reading competence, elementary school students, interactive technology, literary reading lesson, educational process, critical thinking.

Постановка проблеми. Сучасна українська освіта спрямована на формування всебічно розвиненої особистості, здатної до творчості, критичного мислення та постійного самовдосконалення. Особливе місце в цьому процесі посідає шкільна літературна освіта, яка розвиває гнучкість розуму, вміння швидко адаптуватися до змін та сприяє формуванню допитливої, активної особистості.

Вчитель початкової школи – це перший наставник, який закладає фундамент особистості дитини. Саме від нього залежить, чи виросте дитина впевненою в собі людиною, здатною адаптуватися до змін, відстоювати свої інтереси та бути доброю, чуйною особистістю. Для досягнення поставленої мети необхідно активно залучати учнів до читання та системно розвивати їхню читацьку компетентність.

Сучасний урок – це простір для всебічного розвитку особистості дитини. Тут учні не лише здобувають знання, але й вчаться критично мислити, співпрацювати в команді, висловлювати свою думку та відстоювати свою точку зору. Учитель стає не лише джерелом інформації, а й наставником, який допомагає учням розкрити свій потенціал [2].

В умовах реформування системи освіти в Україні стало зрозумілим, що традиційних дидактичних методів замало для розвитку читацької компетентності учнів початкової школи і не завжди вони ефективні в сучасному інформатизованого освітньому середовищі, тому виникла нагальна потреба використання новітніх освітніх підходів і технологій, враховуючи інтегративний характер освіти. НУШ взяла за основу педагогіку, зорієнтовану на учня, тобто «педагогічні технології і методи, які спонукають дітей до активного дослідження, індивідуального висловлювання та групової взаємодії [5]». Вони розробляються з метою створити для вчителя й учнів таке освітнє середовище, у якому процес навчання і виховання стає інтерактивним.

Програмні документи (Закон України «Про освіту» (2017), «Державний стандарт початкової освіти» (2018), Концепція «Нова українська школа» (2016) передбачають забезпечення розвитку національної освіти на основі нових

прогресивних тенденцій, а це вимагає створення системи інноваційного забезпечення освітнього процесу та запровадження науково-методичних досягнень, що стосуються новітніх педагогічних технологій (а саме інтерактивних методик навчання), особливо в умовах інтегрованого навчання [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження компетентностей особистості розглянуті в працях багатьох науковців. Щодо читацької компетентності, то вивченням її займалися такі дослідники, як Н. Бібік, О. Вашуленко, В. Мартиненко, О. Савченко, А. Фасоля, М. Фіцула, В. Шуляр, Т. Яценко та ін.

Доцільність застосування інтерактивних методів для підвищення ефективності освітнього процесу обґрунтовують О. Горошкіна, С. Жила, Н. Коломієць, І. Кочан, І. Луцик, А. Мартинець, Т. Сердюк, С. Сисоєва, М. Скрипник та ін., які розглядають інтерактивне навчання як активну взаємодію всіх учасників освітнього процесу.

Сьогодні педагогічна наука має достатню кількість наукових досліджень щодо застосування інтерактивних методів навчання у початковій школі. Цю проблему досліджували: Н. Агаркова, С. Васильєва, Л. Варзацькка, Г. Волошина, О. Киричук, Н. Коломієць, Г. Коберник, Л. Кратасюк, І. Луцик, О. Пєхоти, Л. Пироженко, Н. Побірченко, О. Пометун, В. Симоненко, М. Скрипник, Г. Токмань, Т. Торчинська та ін. Учені подають різні класифікації інтерактивних методів і прийомів, звертають увагу на вікові особливості сприйняття учнями зазначеної технології та рекомендують конкретні види інтерактивних форм роботи на уроці на різних його етапах.

Однак, слід зазначити, що використання інтерактивної технології як засобу формування читацької компетентності в умовах інтегрованого навчання у початковій школі малодосліджене, тому потребує подальшого наукового вивчення, узагальнення та систематизації.

Мета статті – здійснити аналіз особливостей застосування інтерактивних технологій як засобу формування в учнів читацької компетентності у практиці початкової школи.

Виклад основного матеріалу. Згідно з державними документами Нової української школи, читацька компетентність означає здатність особи розуміти текст як частину повсякденного життя й навчальної діяльності, осмислювати й оцінювати його зміст і форму, знаходити нову інформацію, аналізувати, відтворювати та використовувати її, робити висновки тощо.

У дидактичних і психологічних дослідженнях українських вчених (О. Я. Савченко, Н. В. Чепелєва) читацька компетентність розглядається як базова складова пізнавальної і комунікативної компетентностей. За визначенням О. Я. Савченко – «це інтегроване особистісно-діяльнісне утворення, що є результатом взаємодії знань, умінь, ціннісних ставлень, що набувається у процесі реалізації змісту літературного читання [4, с. 35]».



На думку Н. В. Чепелєвої, сутнісну ознаку цієї категорії становить «комплекс особистісних та інтелектуальних якостей читача, які дозволяють йому ефективно взаємодіяти з текстом, адекватно розуміти твір, вступаючи в діалог з автором, оцінюючи прочитане, виражаючи своє ставлення до нього. Вона включає три блоки – когнітивну, операціональну та комунікативну компетентність [6, с. 68]».

У методичному аспекті читацька компетентність учня початкової школи – це сукупність освітніх елементів, яка виявляється у:

1) володінні системою літературних знань, умінь і навичок, переживань, емоційно-ціннісних орієнтацій, переконань особистості;

2) здатності їх використання з метою пізнання навколишньої дійсності, задоволення власних потреб;

3) розумінні текстів різних тем і жанрів;

4) літературній обізнаності відповідно віку;

5) вмінні давати особистісну оцінку прочитаному [1, с. 49].

Читацька компетентність інтегрує в собі такі компоненти:

- когнітивний (знання) – володіння загальнокультурними і предметними знаннями як результатом навчально-пізнавальної діяльності, а також знаннями про способи діяльності; він передбачає, що читання текстів розглядається як пізнавальна діяльність учня, що охоплює смислове сприймання, мислительну обробку й інтерпретацію прочитаного, ознайомлення з біографічними відомостями майстрів художнього слова, володіння елементарними теоретико-літературними знаннями, розширення кола читання, формування свідомої мотивації до читання;

- комунікативний (слухання, читання, говоріння, письмо) – мовленнєвий розвиток, який визначається зв'язністю, змістовністю та образністю мовлення, влучністю та доречністю використання мовних засобів у створенні художнього образу, вживання тропів та інтонаційних засобів виразності з метою передачі власних думок, почуттів; сформованість умінь, необхідних для повноцінного спілкування з художнім твором, уміння вести бесіду про прочитане, створювати власні висловлювання за змістом прочитаного (прослуханого), робити висновки, формулювати власну думку щодо прочитаного; відповідати на запитання за змістом прочитаного, уміти обґрунтовувати свою відповідь;

- ціннісний (оцінні судження і ставлення учня до прочитаного) – розуміння соціальних, морально-етичних цінностей, відображених у літературі; сформованість системи моральних і етичних цінностей учня (ставлення, ціннісні орієнтації, переживання та ін.); уміння визначати і обґрунтовувати своє ставлення до цих цінностей, відстоювати свої моральні позиції;

- діяльнісний (уміння, навички, способи діяльності) – сформованість способів діяльності, володіння певними вміннями і навичками; він охоплює:

удосконалення навички читання, системи читацьких умінь; активне застосування теоретико-літературних знань; аналіз твору; уміння фантазувати, уявляти, нестандартно мислити, вступати в діалог «автор-читач», самостійно і продуктивно працювати з книжкою, різними джерелами друкованої продукції, орієнтуватися у світі книжок для знаходження необхідної інформації і задоволення власних пізнавальних потреб; активне спілкування;

- особистісно-творчий (мотиваційно-ціннісні ставлення, прагнення особистості до навчання, пізнання і діяльності) – розвиненість мотивації до літературно-творчої діяльності, художніх здібностей, естетичної чутливості, творчої уяви; здатність до творчої діяльності; рівень читацької культури [2].

Кожен із компонентів може бути представлений як інтегрована якість особистості.

Отже, зміни в нинішньому технічному світі, адаптація методик навчання до індивідуальних можливостей кожного учня створюють нові виклики до системи освіти. Одним із засобів вирішення цієї проблеми є використання інтерактивної технології навчання на уроках у початковій школі.

Методику організації інтерактивного навчання визначають суттєві ознаки понять активність (лат. activus – активний) і взаємодія (від англ. – interation). У психології активність особистості розглядається передусім у зв'язку із категоріями діяльність і спілкування. Якщо активність учня реалізується у процесі взаємодії з іншими учасниками пізнавального процесу та навчальним середовищем, він стає суб'єктом пізнавальної і комунікативної діяльності. У таких ситуаціях педагог не повідомляє «готових» знань, бо учні здобувають їх у навчально-комунікативній взаємодії, виявляючи інтелектуальну і комунікативну активність, ініціативність, співпрацюючи один з одним. Такий стиль навчання є базисом для формування у дітей елементів критичного мислення, яке за своєю суттю є рефлексивним, передбачає відкритість до нових думок, здатність оцінювати свої та інші міркування критично і водночас толерантно, поважаючи право кожного висловлювати свою позицію.

Вивчення досвіду показує, що інтерактивні засоби дають значно більший ефект, якщо вчитель застосовує їх не епізодично, а в системі уроків, що дозволить не перевантажувати окремий урок, упередити надмірне використання одних і тих самих інтеракцій. Важливо також взяти до уваги, що інтерактивна методика мінімізує мовленнєву активність учителя, бо ґрунтується на такій парній, груповій і колективній взаємодії учнів, коли відбувається активне використання комунікативних, інтелектуальних умінь, виникає обмін думками, обговорення проблем, висловлювання рефлексивних суджень. Позитивно, що в умовах інтерактивного навчання змінюються функції оцінювальної діяльності вчителя щодо результатів навчання дітей. Крім суто навчальних досягнень, необхідно звертати їхню увагу на якість співпраці, стимулювати до самооцінки і



самоконтролю, висловлювання рефлексивних суджень щодо способів і результатів своєї праці як індивідуальної, так групової чи колективної [4, с. 36].

О. Пометун та Л. Пироженко розподіляють інтерактивні технології на чотири групи, в залежності від мети уроку та форм організації навчальної діяльності учнів:

- інтерактивні технології кооперативного навчання;
- інтерактивні технології колективно-групового навчання;
- технології ситуативного моделювання;
- технології опрацювання дискусійних питань [3, с. 35].

До технології кооперативного навчання належать парна і групова робота, які доцільно організовувати як на уроках засвоєння, так і застосування знань, умінь та навичок.

Робота в малих групах дає змогу учням набути навичок, необхідних для спілкування та співпраці. Вона стимулює роботу в команді. Ідеї, вироблені в групі, допомагають учасникам бути корисним одне одному. Висловлювання думок допомагає їм відчути особисті можливості та зміцнити їх.

Учитель об’єднує учнів у малі групи, розподіляє завдання між групами. Вони мають за короткий час (як правило, 3 – 10 хв.) виконати це завдання та представити результати роботи своєї групи. Більшість завдань слід опрацьовувати саме в малих групах або парах, тому що учням краще висловлюватися в невеличкій групі. Робота в малих групах дає змогу заощадити час уроку, бо зникає потреба вислуховувати кожну дитину у великій групі.

Перед початком роботи з малими групами потрібно:

1. Об’єднати учнів у малі групи (4 – 6 осіб).

2. Ознайомити їх із ролями, які вони можуть виконувати:

– спікер (керівник групи): зачитує завдання групи; організовує порядок виконання; пропонує учасникам групи висловитися по черзі; заохочує групу до роботи; підбиває підсумки роботи; визначає доповідача;

– секретар: стисло й розбірливо веде записи результатів роботи своєї групи; як член групи, має бути готовим висловити думку групи під час підбиття підсумків або допомогти доповідачеві;

– посередник: стежить за часом, заохочує групу до роботи;

– доповідач: чітко висловлює думку групи; доповідає про результати роботи групи.

3. Дати кожній групі конкретне завдання та інструкцію щодо організації групової роботи:

– можна починати висловлюватися спочатку за бажанням, а потім по черзі;

– необхідно дотримуватись одного з правил активного слухання, коли хтось говорить, усі слухають і не перебивають. Намагатися обговорювати ідею, а не особи учнів, які висловили цю ідею;



– утримуватися від оцінок та образ учасників групи;

– намагатися в групі дійти спільної думки, хоча в деяких випадках у групі може бути особлива думка і вона має право на існування.

4. Виділити час на виконання групової роботи. Під час групової роботи кожній групі потрібно надати допомогу.

5. Запропонувати групам представити результати роботи.

6. Прокоментувати роботу груп.

Саме вчитель впливає на пробудження в учнів допитливості та інтересу до знань. Саме від нього, який спрямовує та виховує пізнавальну діяльність учнів, залежить розвиток цікавості і допитливості, на яких формується пізнавальний інтерес. І це повинен бути вчитель, який не примушує, а підносить; не диктує, а навчає; не вимагає, а спонукає до праці і тим самим переживає разом з дітьми творче натхнення.

Технології колективно-групового навчання містять інтерактивні технології, що передбачають одночасну спільну (фронтальну) роботу всього класу. До них належать: обговорення проблеми в загальному колі, мікрофон, незакінчені речення, навчаючи – учусь, ажурна пилка, case-метод.

До технології ситуативного моделювання належить модель навчання у грі, яка передбачає побудову освітнього процесу за допомогою включення учня у гру (передусім ігрове моделювання явищ, що вивчаються). Використання гри в освітньому процесі завжди стикається з протиріччям: навчання є завжди процесом цілеспрямованим, а гра за своєю природою має невизначений результат (інтригу). Тому завдання педагога під час застосування гри в освітньому процесі полягає у її підпорядкуванні визначеній дидактичній меті. Ігрова модель навчання покликана реалізовувати, крім основної дидактичної мети, ще й комплекс цілей: забезпечення контролю виведення емоцій; надання дитині можливості самовизначення; допомога у розвитку творчої уяви тощо.

Вчитель в ігровій моделі виступає в кількох якостях: інструктора (ознайомлення з правилами гри, консультації під час її проведення), судді-рефері (коректування і поради з розподілу ролей), тренера (підказки учням для прискорення проведення гри), головуючий, ведучий (організатор обговорення).

Як правило, ігрова модель навчання реалізується в чотири етапи: орієнтація (введення учнів в тему, ознайомлення з правилами гри, загальний огляд її перебігу); підготовка до проведення гри (викладення сценарію гри, визначення ігрових завдань, ролей, орієнтовних шляхів розв’язання проблеми); основна частина – проведення гри; обговорення.

Технології опрацювання дискусійних питань можуть застосовуватись як різновид обговорення в широкому колі якогось спірного питання. До них відносяться метод ПРЕС, займи позицію, дебати, мозковий штурм, карусель [6, с. 55].

Під час планування дискусії вчитель повинен враховувати: час, необхідний для її проведення, його узгодженість з іншими видами роботи під час навчаль-



ного заняття; місце, яке має давати можливість здійснювати всі необхідні пересування учнів і створювати оптимальні умови для обговорення учнями проблеми і стеженням за його перебігом решти учнів; матеріали, необхідні для роботи учнів та наочного подання її результатів; письмові інструкції щодо способу виконання завдання; вміння учнів працювати в групі. Протягом усієї роботи груп учитель тримає в полі зору три основних моменти: мета, від якої під час дискусії не слід відхилятися; час, якого слід дотримуватися, щоб встигнути здійснити визначену мету; підсумки, як треба підбити, аби не втратити сенс самої дискусії.

Суттєвим елементом будь-якої технології навчання в дискусії є її вступна частина, оскільки саме в ній створюються емоційний та інтелектуальний настрій наступної дискусії. Це своєрідне запрошення до жвавого обговорення визначеної проблеми, яке може бути здійснено у вигляді викладу проблеми, опису конкретного випадку, невеличка рольова гра, демонстрація фільму або ілюстративного матеріалу, запрошення експертів, використання останніх новин, інсценування будь-якого епізоду, стимулювання серією питань. Складання плану дозволяє організувати як збирання учнями необхідної інформації, так і проведення самої дискусії.

Наведемо приклади застосування деяких інтерактивних методів на уроках літературного читання для пояснення змісту та ефективності формування читацької компетентності здобувачів початкової освіти. Так, технологію «Мікрофон» доцільно використовувати під час обговорення літературного твору – в учнів початкової школи є можливість по черзі висловити власну думку щодо прочитаного.

Метою технології «Коло ідей» є вирішення гострих суперечливих питань, створення переліку ідей та залучення всіх учнів до обговорення поставленого питання. Технологія застосовується, коли всі групи мають виконувати одне й те саме завдання, яке складається з декількох питань, які групи представляють по черзі.

Інтерактивний метод «Мозковий штурм» широко використовується для вироблення кількох поглядів на проблему чи літературний образ. На уроках літературного читання, як правило, це морально-етичні проблеми. Їх доцільно записувати на дошці, наприклад:

– Чи є у казці відповідь на запитання, яке містить її назва? («Для чого людині серце?» А. Дімаров);

– Чи завжди хитрість шкодить? Чому хитрощі не люблять совісті? («Як Наталя у Лисиці хитринку купила» В.Сухомлинський);

– Який іспит витримав клас? («Горбатенька дівчинка» В.Сухомлинський);

– Чому ніхто з мешканців села не зміг знайти дороги до палацу? («Дорога, що нікуди не вела» Джанні Родарі);



– Чому зникли «чарівні окуляри»? Чи кожна людина має чарівні окуляри? («Чарівні окуляри» В. Нестайко);

– Чи залежить важливість слова від його довжини? («Мова» І.Січовик) [4, с. 38].

Метод «Займи позицію» допоможе організувати обговорення дискусійного питання, надасть можливість висловитися кожному, продемонструвати різні думки з теми, обґрунтувати свою позицію або навіть перейти на іншу в будь-який час, якщо аргументи протилежної сторони були переконливими. Слід використовувати дві протилежні думки, які не мають однозначної (правильної) відповіді. Учні навчаються висловлювати найпереконливіші аргументи своєї та протилежної сторони. Наприклад, після оповідання Василя Сухомлинського «Сьома дочка», можна запропонувати твердження: «Тільки найменша дівчинка вчинила правильно», де учні займають певну позицію:

– Я згоден, бо вона не думала про себе, а подбала про маму.

– Я не згоден, бо всі доньки старались, кожна по-своєму.

Метод «Займи позицію» активізує емоційне сприймання, стимулює усвідомлення морально-етичних орієнтирів, сприяє формуванню ціннісного ставлення до вчинків героїв, що є складником читацької компетентності.

Інтерактивний метод «Карусель». Під час використання цього методу здійснюється утворення двох кілець: внутрішнього (сидять нерухомо учні) і зовнішнього (учні, що змінюють пару). Певний проміжок часу учні ведуть діалог в парі, обмінюючись інформацією, думками, ідеями, після відбувається зміна партнерів. Можливий і інший варіант: утворення одного кола учнів. В такому випадку відбувається зміна сторін не партнерів, а завдань, які кожен учень виконує самостійно. Такий метод дозволяє динамічно і комплексно відпрацьовувати лексико-граматичні навички, вдосконалювати навички говоріння та аудіювання.

«Акваріум» – інтерактивний метод навчання, що представляє собою свого роду міні-спектакль. Учні об’єднуються в групи по 3-5 чоловік та по черзі займають місце «акторів» і «глядачів». Група «акторів» у відповідності з отриманим завданням в центрі класу організовує обговорення чи дискусію, інсценує запропоновану ситуацію, розігрує діалог тощо. Решта навчаються, тобто «глядачі» не втручаються в процес, а уважно слухають і роблять позначки. Після завершення виступу організовується його спільне обговорення, відповіді на питання, виконання завдань. Після цього місце в «Акваріумі» займає наступна група. Поряд з рішенням дидактичних завдань такий метод сприяє вдосконаленню комунікативної культури учнів, навичок роботи в групі [4, с. 39].

Висновки. Формування читацької компетентності в учнів початкової школи є важливою складовою сучасної освіти, яка вимагає активного використання інтерактивних технологій. Вони не лише урізноманітнюють освітній процес, а й сприяють глибшому усвідомленню тексту, розвитку критичного та творчого мислення, вмінню висловлювати власну думку й працювати в команді.



Практика показує, що застосування таких методів, як «Мозковий штурм», «Займи позицію», «Акваріум», «Карусель», «Коло ідей» та інших інтерактивних форм роботи, дозволяє зробити уроки літературного читання більш змістовними, емоційно насиченими та ефективними. Вони створюють сприятливі умови для активного читання, формування читацького інтересу та мовленнєвої активності здобувачів початкової освіти.

Отже, інтерактивні технології виступають потужним інструментом розвитку читацької компетентності, наближаючи навчальний процес до потреб і можливостей сучасних дітей, формуючи не просто читача, а свідомого і вдумливого учасника освітнього простору.

Література:

1. Вашуленко О. Читацька компетентність молодших школярів: теоретичний аспект. *Початкова школа.* 2011. № 1. С. 48–50.

2. Олійник С. Формування читацької компетентності молодших школярів: теоретичний аспект, 2022. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1616287 (дата звернення: 30.06.2025).

3. Пометун О., Пироженко Л. Інтерактивні технології навчання: Теорія, практика, досвід: метод. посіб. Київ, 2004. С. 34–37.

4. Савченко О. Літературне читання: інтерактивні методи і прийоми. *Початкова школа.* 2017. № 4 (574). С. 34–39.

5. Типові освітні програми для закл. загальної середньої освіти: 1-2; 3- 4 класи + Закон України «Про освіту» + Державний стандарт початкової освіти. Київ: ТД «ОСВІТА-ЦЕНТР+», 2019. 480 с.

6. Чепелєва Н.В. Технології читання. Київ: Главник, 2004. 95 с.

References:

1. Vashulenko, O. (2011) Chitatska kompetentnist molodshih shkolyariv: teoretichniy aspekt. [Reading competence of junior high school students: theoretical aspect]. *Pochatkova shkola - Elementary School*, 1, 48–50 [in Ukrainian].

2. Oliinyk, S. (2022). Formuvannia chytatskoi kompetentnosti molodshykh shkoliariv: teoretychnyi aspekt [Formation of reading competence of younger schoolchildren: theoretical aspect] Retrieved from https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1616287 [in Ukrainian].

3. Pometun, O., & Pyrozhenko, L. (2004). *Interaktyvni tekhnolohii navchannia: Teoriia, praktyka, dosvid [Interactive learning technologies: Theory, practice, experience]*. Kyiv [in Ukrainian].

4. Savchenko, O. (2017). Literaturne chytannia: interaktyvni metody i pryiomy [Literary reading: interactive methods and techniques]. *Pochatkova shkola - Elementary school*, 4, 34-39 [in Ukrainian].

5. *Typovi osvitni prohramy dlia zakl. zahalnoi serednoi osvity: 1-2; 3- 4 klasy + Zakon Ukrainy «Pro osvitu» + Derzhavnyi standart pochatkovoi osvity [Typical educational programs for the completion of general secondary education: grades 1-2; 3-4 + Law of Ukraine "On Education" + State Standard of Primary Education]*. (2019). Kyiv: TD «OSVITA-TSENTR+» [in Ukrainian].

6. Chepelieva, N.V. (2004). *Tekhnolohii chytannia [Reading technologies]*. Kyiv: Hlavnyk [in Ukrainian].



УДК 373.3.016

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-269-277

Пріма Раїса Миколаївна доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри теорії і методики початкової освіти, Гарант освітньо-наукової програми третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти «Освітні, педагогічні науки», Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, https://orcid.org/0000-0002-3278-1900

Пріма Дмитро Анатолійович доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри теорії та методики початкової освіти, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, https://orcid.org/0000-0002-2102-9932

Гончарук Ольга Валеріївна доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри теорії та методики початкової освіти, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, http://orcid.org/0000-0001-8463-7401

РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ ЯК БАГАТОВИМІРНИЙ ФЕНОМЕН

Анотація. Стаття висвітлює багатовимірний характер особистісного розвитку здобувачів початкової школи як інтеграції когнітивних, соціальних і емоційних компонентів, що визначають подальшу освітню траєкторію та соціальну адаптацію дитини.

Обґрунтовано актуальність проблеми в контексті сучасних освітніх змін і підкреслено значення соціально-емоційної компетентності, саморегуляції, виконавчих функцій і навчальної мотивації в молодшому шкільному віці. Методологічну основу становлять типологічний підхід (резильєнтний, надконтрольований, неконтрольований типи особистості), аналіз наукових досліджень і практик активного навчання (інтерактивні методи, гейміфікація), а також розгляд партнерської взаємодії «школа — родина» як умов формування стійких соціально-емоційних навичок здобувачів початкової освіти. З'ясовано, що поєднання очевидних навчальних цілей, системного зворотного зв'язку, тренування метакогнітивних стратегій і варіативних форм діяльності підсилює самостійність, відповідальність та емоційну стійкість молодших школярів.

Узагальнено, що розвиток особистості здобувачів початкової школи є комплексним та багатовимірним процесом, що поєднує когнітивні, соціальні, емоційні та мотиваційні компоненти. Створення умов для активної участі дітей у навчальному процесі, використання інтерактивних методів навчання та



підтримка дорослих сприяють формуванню адаптивних, резильєнтних та соціально компетентних особистостей, готових до подальшого навчання та успішної інтеграції у суспільство. Акцентовано увагу на важливості підбору індивідуально-особистісного підходу до кожної дитини та розробленні її індивідуальної освітньої траєкторії розвитку.

Зроблено висновок про необхідність цілеспрямованих, доказових підходів до підтримки особистісного зростання в початковій школі та окреслено напрями подальших емпіричних досліджень, що дозволить створювати ефективні моделі освітнього процесу, які забезпечать гармонійний розвиток особистості та підготовку дітей до соціальних і академічних викликів сучасного світу.

Ключові слова: особистісний розвиток, початкова школа, соціально-емоційна компетентність, саморегуляція, емоційний інтелект, інтерактивне навчання, гейміфікація, партнерство «школа – родина», Нова українська школа (НУШ).

Prima Raisa Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Theory and Methods of Primary Education, guarantor of the educational and scientific program of the third (educational and scientific), Lutsk, https://orcid.org/0000-0002-3278-1900

Prima Dmitry Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Theory and Methods of Primary Education, Lutsk, https://orcid.org/0000-0002-2102-9932

Honcharuk Olga Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Theory and Methods of Primary Education, Lutsk, http://orcid.org/0000-0001-8463-7401

DEVELOPMENT OF PRIMARY EDUCATION APPLICANTS AS A MULTIDIMENSIONAL PHENOMENON

Abstract. The article highlights the multidimensional nature of the personal development of elementary school applicants as an integration of cognitive, social and emotional components that determine the further educational trajectory and social adaptation of the child.

The relevance of the problem in the context of modern educational changes is substantiated and the importance of socio-emotional competence, self-regulation, executive functions and educational motivation in young school age is substantiated. The methodological basis is a typological approach (resilient, super-controlled, uncontrolled types of personality), analysis of scientific research and practices of active learning (interactive methods, gamification), as well as consideration of partnership



interaction "school-family" as conditions of formation of stable social and emotional skills. It has been found that the combination of obvious educational goals, system feedback, training of meta -haired strategies and variational forms of activity enhances the independence, responsibility and emotional stability of younger students.

It is generalized that the development of elementary school students is a complex and multidimensional process that combines cognitive, social, emotional and motivational components. Creating conditions for active participation of children in the educational process, the use of interactive teaching methods and adult support contribute to the formation of adaptive, resilient and socially competent personalities ready for further learning and successful integration into society. Attention is emphasized on the importance of selecting an individual-personal approach to each child and the development of his individual educational trajectory of development.

The conclusion is made on the need for purposeful, evidential approaches to supporting personal growth in elementary school and outlines the directions of further empirical research, which will allow to create effective models of educational process that will ensure harmonious development of personality and preparation of children for social and academic challenges of the modern world.

Keywords: personal development, elementary school, socio-emotional competence, self-regulation, emotional intelligence, interactive learning, gamification, partnership "School-Family", New Ukrainian School (NUSH).

Постановка проблеми. Розвиток особистості здобувачів початкової школи є однією з ключових проблем сучасної педагогіки, що визначає успішність подальшого навчання та соціальної адаптації дітей. На сьогодні освітній процес у початковій школі має враховувати не лише академічні знання, а й формування соціально-емоційних компетентностей, які акумулюють самосвідомість, самоконтроль, здатність до співпраці та ефективного вирішення конфліктів. Дослідження посвідчують, що ранній розвиток цих компетентностей сприяє підвищенню навчальної мотивації, самооцінки та здатності до самостійного навчання, зокрема здобувачів початкової освіти.

У сучасних умовах, коли освітні програми стають більш комплексними та технологічно орієнтованими, важливим є створення педагогічного середовища, що стимулює самостійність, ініціативу та соціальну взаємодію учнів. Діти, які отримують систематичну підтримку у розвитку емоційного інтелекту та навичок саморегуляції, краще справляються із навчальними викликами, демонструють вищу адаптивність до змін у школі та поза її межами, а також розвивають стійкі соціальні навички.

Особливо актуальним є питання розвитку саморегуляції та виконавчих функцій, що включають здатність планувати, контролювати власну поведінку та адаптуватися до правил класного середовища. Ці навички пов’язані з академіч-



ною успішністю та соціальним благополуччям дітей і формуються протягом початкової школи у тісній взаємодії з педагогами та однолітками [1].

Таким чином, проблема розвитку особистості молодших школярів є надзвичайно актуальною, оскільки її ефективне вирішення забезпечує гармонійний розвиток когнітивних, емоційних та соціальних компетентностей дитини, створюючи основу для подальшої успішної освіти та соціальної інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку особистості молодших школярів є предметом уваги багатьох сучасних педагогів і психологів. До прикладу, у праці С. Подлісної (S. Podlisna) «The Role of Interactive Learning as a Development Factor Personalities of Younger School Student» авторка доводить, що інтерактивні методи навчання сприяють не лише підвищенню пізнавальної активності дітей, а й розвитку самостійності, комунікативних навичок та здатності до самовираження. Особливий акцент робиться на ролі психологічної підтримки та створенні освітнього середовища, де учень може проявити власний потенціал [2].

Предметом дослідницької уваги є розвиток емоційної сфери молодших школярів («Realities and potential of junior students' emotional intelligence development at New Ukrainian School»), де автори аналізують можливості формування емоційного інтелекту в умовах реалізації Концепції Нової української школи. При цьому підкреслюється важливість поєднання навчальної діяльності з вихованням уміння розуміти власні емоції, співпереживати, регулювати поведінку та взаємодіяти з однолітками. Дослідники також відзначають, що педагогічні колективи потребують спеціальної підготовки для успішного впровадження таких підходів у навчальний процес [3].

Посутній інтерес становить дослідження О. Елкіна та співавторів «Building an effective SEE Learning programme in Ukraine: The key role of family-school partnership», що презентує сучасні підходи до соціально-емоційного навчання та партнерства у вихованні особистості учня. Для нас важливим є те, що в роботі описано результати впровадження програми SEE Learning в українських школах та доведено, що саме співпраця школи й родини відіграє ключову роль у формуванні стійких соціально-емоційних компетентностей учнів початкової школи. Автори підкреслюють, що поєднання педагогічних практик і сімейного виховання створює більш сприятливі умови для розвитку саморегуляції, емоційної стійкості та здатності до конструктивної взаємодії у дітей [4].

Таким чином, аналіз останніх досліджень показує, що розвиток особистості молодших школярів неможливий без урахування як когнітивної, так і емоційної й соціальної складової. У працях сучасних дослідників простежується спільна тенденція: формування особистості учня початкової школи відбувається найбільш ефективно при застосуванні інтерактивних методів, розвитку емоційного



інтелекту та забезпечення партнерства між школою і сім'єю, що, вочевидь, засвідчує багатовимірність особистісного розвитку здобувачів початкової школи як наукового феномену.

Мета статті: проаналізувати багатовимірний характер особистісного розвитку здобувачів початкової школи як інтеграції когнітивних, соціальних і емоційних компонентів, що визначають подальшу освітню траєкторію та соціальну адаптацію дитини.

Виклад основного матеріалу. Розвиток особистості здобувачів початкової школи є фундаментальним процесом, що закладає базис для подальшого їхнього навчання та соціальної адаптації. У ранньому шкільному віці відбувається активне формування когнітивних, емоційних та соціальних компетентностей, що визначають особистісну зрілість та ефективність навчання. Одним із підходів до вивчення особистості дітей молодшого шкільного віку є типологічний аналіз, згідно з яким виокремлено три основні типи особистості: резильєнтний, надконтрольований та неконтрольований [5].

Резильєнтні учні вирізняються високими показниками інтелекту, емоційної стабільності, комунікабельності та сумлінності. Вони більш адаптивні до соціальних і навчальних ситуацій, здатні самостійно знаходити рішення в різних ситуаціях та активно долучаються до групової роботи. Надконтрольовані діти демонструють певну соціальну обмеженість та знижений рівень емоційної стабільності, що виявляється у вразливості, тривожності та підвищеній обережності при взаємодії з оточенням. Неконтрольовані учні характеризуються імпульсивністю, низькою сумлінністю та проблемами у взаємодії з однолітками й дорослими, що потребує підвищеної уваги з боку педагогів та батьків.

Важливою складовою розвитку особистості є соціально-емоційна компетентність, яка включає самоповагу, здатність до самоконтролю, відповідальність за власні дії та вміння співпрацювати з іншими. На початковому етапі шкільного навчання формування самовпевненості тісно пов'язане з оцінкою власних досягнень, підтримкою педагогів та батьків, а також з позитивним досвідом взаємодії з однолітками. Діти набувають уміння планувати власні дії, приймати рішення у складних ситуаціях, проявляють ініціативу у навчальній діяльності, що безпосередньо впливає на їхню мотивацію та зацікавленість навчанням.

Значну роль у розвитку пізнавальних та соціальних навичок молодших школярів відіграє застосування методів активного навчання, серед яких важливе місце займає гейміфікація. Використання елементів гри у навчальному процесі дозволяє не лише підвищити мотивацію учнів, а й розвивати комунікативні та аналітичні здібності, критичне мислення та вміння співпрацювати. Ігрові методи сприяють створенню позитивної навчальної атмосфери, де здобувачі початкової освіти більш відкриті до експериментів, сприймають помилки як частину освітнього процесу та активно долучаються до виконання навчальних завдань.



На ранніх етапах розвитку особистості особливо важливими є здатність до саморегуляції, розпізнавання власних емоцій та розуміння емоцій інших. При цьому молодші школярі вчаться контролювати імпульси, адаптуватися до правил класу та соціальних норм, що формує їхню здатність до відповідальної поведінки та співпраці у групових проектах. Поступове освоєння цих навичок забезпечується розвитком виконавчих функцій мозку, включаючи когнітивну гнучкість, робочу пам'ять та здатність до інгібування імпульсивних реакцій, що дозволяє учням ефективніше взаємодіяти в навчальному середовищі та досягати академічних результатів.

Тобто розвиток особистості здобувачів початкової школи включає взаємопов'язані аспекти когнітивного, соціального та емоційного розвитку, при цьому типологія особистості допомагає педагогам і батькам передбачати індивідуальні потреби дітей, розробляти ефективні методики навчання та створювати умови для формування адаптивних та резильєнтних особистостей у ранньому шкільному віці [6].

У контексті особистісного розвитку учнів початкової школи слід виділити значущість формування підходів до навчання, які включають зацікавленість, допитливість та здатність до самостійного вирішення завдань. Дослідження показують, що молодші школярі, які проявляють високу ініціативу та інтерес до навчального процесу, більш стійкі до труднощів, активніше шукають альтернативні шляхи вирішення проблем і краще адаптуються до навчального середовища. Саме через стимулювання природної допитливості та підтримку досягнень молодших школярів у класі формується стійка мотивація до навчання, що закладає основу для розвитку самостійності та творчого мислення здобувачів.

Соціальний розвиток молодших школярів тісно пов'язаний із навичками взаємодії з однолітками та дорослими. Здобувачі початкової школи навчаються брати участь у групових заняттях, дотримуватися правил спільної діяльності, вирішувати конфлікти та підтримувати позитивні взаємини з іншими. Ці навички формують фундамент для подальшого навчання, соціальної адаптації та розвитку їхньої емпатії.

Дослідження також підкреслюють, що стосунки з учителями та іншими дорослими у навчальному середовищі суттєво впливають на поведінку молодших школярів, їхню впевненість у собі та готовність до участі в групових завданнях. Теплі, підтримуючі стосунки з педагогом сприяють кращій участі в навчальному процесі, більшій самовпевненості та підвищенню академічних досягнень здобувачів початкової школи.

Крім того, розвиток особистості включає формування самоконтролю та здатності до дотримання правил і процедур класу. Молодші школярі поступово здобувають навички саморегуляції, які дозволяють їм контролювати імпульсивну поведінку, планувати власні дії та адекватно реагувати на зміни у навчальному середовищі.



Здатність до самоконтролю та управління емоціями тісно пов'язана з розвитком виконавчих функцій мозку – когнітивної гнучкості, робочої пам'яті та інгібування автоматичних реакцій. Це дає можливість здобувачам початкової школи більш ефективно інтегруватися в навчальний процес та взаємодіяти з однолітками, що, у свою чергу, формує їхні соціальні та емоційні компетентності.

Не менш важливим аспектом особистісного розвитку здобувачів початкової освіти є підходи до навчання, які включають гнучкість мислення та винахідливість. Учні, що вміють адаптуватися до нових ситуацій, пропонувати альтернативні рішення та використовувати отримані знання у практичних завданнях, демонструють більш високий рівень особистісного розвитку. Такі здібності розвиваються через систематичне залучення молодших школярів до ігрових, інтерактивних та проблемно-орієнтованих завдань, що дозволяє їм відчувати успіх, розвивати креативність та критичне мислення.

У контексті порушеної проблеми вартісною нам видається позиція науковців, педагогів-практиків щодо акцентування уваги на важливості підбору індивідуально-особистісного підходу до кожної дитини та розробленні її індивідуальної освітньої траєкторії розвитку.

Зокрема, цінними вважаємо думки Г. Терещука щодо індивідуалізації навчання з урахуванням особистих можливостей та інтересів школярів, характеристики індивідуального підходу у навчанні, в межах якого учень стає повноцінним суб'єктом освітнього процесу, отримує право активно обирати й самостійно конструювати своє шкільне життя. Відтак, учитель від ретрансляції знань переходить до проєктування траєкторії інтелектуального та особистісного розвитку кожної дитини, в тім числі завдяки гнучкому змісту навчання [7].

При цьому завдання індивідуальних траєкторій – максимально врахувати особливості кожного молодшого школяра, тобто усвідомити неможливість однакового підходу до дітей з різними характерами, з різними інтересами та з різними психофізіологічними особливостями. Вочевидь, це є віддзеркаленням і втіленням на практиці домінантного принципу Концепції «Нова українська школа» – дитиноцентризму [8].

Особистісний розвиток здобувача освіти у площині Нової української школи характеризується у вимірі формування морально-етичних орієнтирів, поваги до прав людини, толерантності, справедливості й готовності до громадянської участі, що визначено публічною політикою як очікуваний результат шкільної соціалізації [9, с. 5]. Отже, інтелектуальний поступ учня має відбуватися разом із соціально-емоційним зростанням, що робить його здатним діяти відповідально в сучасному суспільстві. Цей баланс «знання – цінності – дія» узагальнено з концепції НУШ та Державного стандарту базової середньої освіти [8].

Таким чином, розвиток особистості здобувачів початкової школи є комплексним та багатовимірним процесом, що поєднує когнітивні, соціальні, емоційні



та мотиваційні компоненти. Створення умов для активної участі дітей у навчальному процесі, використання інтерактивних методів навчання та підтримка дорослих сприяють формуванню адаптивних, резильєнтних та соціально компетентних особистостей, готових до подальшого навчання та успішної інтеграції у суспільство.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження розвитку особистості здобувачів початкової школи засвідчує, що ранній шкільний вік є сензитивним періодом формування когнітивних, емоційних та соціальних компетентностей.

Типологія особистості учнів, соціально-емоційний розвиток, самоконтроль, мотивація до навчання та здатність до самостійного вирішення завдань взаємопов'язані й взаємозалежні, формуючи базис для подальшого навчання та соціальної адаптації здобувачів початкової школи. Активна участь молодших школярів у навчальному процесі, інтерактивні та ігрові методи навчання (гейміфікація), а також підтримка дорослих сприяють розвитку адаптивних, резильєнтних та соціально компетентних особистостей.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні взаємозв'язку різних компонентів особистісного розвитку, зокрема впливу інноваційних методів навчання на формування когнітивних та соціально-емоційних навичок здобувачів. Також важливим напрямом є дослідження індивідуальних відмінностей учнів та розробка адаптивних педагогічних стратегій, що враховують особливості різних типів особистості, рівень самоконтролю та мотивацію до навчання. Подальше вивчення цих аспектів дозволить створювати ефективні моделі освітнього процесу, які забезпечать гармонійний розвиток особистості та підготовку здобувачів початкової школи до соціальних і академічних викликів сучасного світу.

Література:

1. Thompson, R. A., & Thompson, J. E. Research Documentation for Personal and Social Development Performance Indicators of The Work Sampling System. URL: https://www.pearsonassessments.com/content/dam/school/global/clinical/us/assets/wss/wss-research-summary-personal-and-social-development.pdf?srsltid=AfmBOoop8YwvhZ3nMysDbRlz8VckEWzkZ6YhNLq1IqHRELc28aE367rr.

2. Podlisna S. The Role of Interactive Learning as a Development Factor Personalities of Younger School Student. Psychological Journal, 2021. URL: https://apsijournal.com/index.php/psyjournal/article/view/1170.

3. Прахова, С., Макаренко Н. та Шуміліна, І. (2022). Реалії та потенціал розвитку емоційного інтелекту молодших школярів у Новій українській школі. Український журнал освітніх досліджень та інформаційних технологій , 10 (1), 48–57. https://doi.org/10.32919/uesit.2022.01.04

4. Elkin O., Marushchenko O., Rasskazova O., Hrynko V. та ін. Building an effective SEE Learning programme in Ukraine: The key role of family-school partnership. Journal of Psychologists and Counsellors in Schools, 2025. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4aBV62L0/.



5. Asendorpf, J. B., & van Aken, M. A. G. (1999). Resilient, overcontrolled, and undercontrolled personality prototypes in childhood: Replicability, predictive power, and the trait–type issue. Journal of Personality and Social Psychology, 77(4), 815–832. https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.4.815

6. Yu, Y., & Zhang, Y. (2021). Personality and Developmental Characteristics of Primary School Students' Personality Types. *Frontiers in Psychology*, 12, 693329. URL: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.693329/full.

7. Терещук, Г. В. (2017). Індивідуалізація навчання в контексті ідей Концепції нової української школи. Наукові записки . Тернопільського. держ. пед. ун-ту. Серія : Педагогіка. № 2. С. 6–16.

8. Концепція "Нова українська школа". URL : https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20seredn ya/nova-ukrainskashkola- compressed.pdf

9. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. : Розпорядження від 14 грудня 2016 р. № 988-р [Електронний ресурс] // Законодавство України. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text

References:

1. Thompson, R. A., & Thompson, J. E. Research Documentation for Personal and Social Development Performance Indicators of The Work Sampling System. URL: https://www.pearsonassessments.com/content/dam/school/global/clinical/us/assets/wss/wss-research-summary-personal-and-social-development.pdf?srsltid=AfmBOoop8YwvhZ3nMysDbRlz8VckEWzkZ6YhNLq1IqHRELc28aE367rr.

2. Podlisna S. The Role of Interactive Learning as a Development Factor Personalities of Younger School Student. Psychological Journal, 2021. URL: https://apsijournal.com/index.php/psyjournal/article/view/1170.

3. Prakhova, S., Makarenko N. ta Shumilina, I. (2022). Realii ta potentsial rozvytku emotsiinoho intelektu molodshykh shkoliariv u Novii ukrainskii shkoli [Realities and potential for the development of emotional intelligence of younger students in the new Ukrainian school]. Ukrainskyi zhurnal osvitnikh doslidzhen ta informatsiinykh tekhnolohii , 10 (1), 48–57. https://doi.org/10.32919/uesit.2022.01.04 [in Ukrainian].

4. . Elkin O., Marushchenko O., Rasskazova O., Hrynko V. та ін. (2025). Building an effective SEE Learning programme in Ukraine: The key role of family-school partnership. Journal of Psychologists and Counsellors in Schools, . URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4aBV62L0/.

5. Asendorpf, J. B., & van Aken, M. A. G. (1999). Resilient, overcontrolled, and undercontrolled personality prototypes in childhood: Replicability, predictive power, and the trait–type issue. Journal of Personality and Social Psychology, 77(4), 815–832. https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.4.815

6. Yu, Y., & Zhang, Y. (2021). Personality and Developmental Characteristics of Primary School Students' Personality Types. *Frontiers in Psychology*, 12, 693329. URL: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.693329/full.

7. Tereshchuk, H. V. (2017). Indyvidualizatsiia navchannia v konteksti idei Kontseptsii novoi ukrainskoi shkoly [Individualization of learning in the context of ideas of the concept of the New Ukrainian School]. . Naukovi zapysky . Ternopilskoho. derzh. ped. un-tu. Seriia : Pedahohika. № 2. S. 6–16. [in Ukrainian].

8. Kontseptsiia "Nova ukrainska shkola" [New Ukrainian School Concept]. URL : https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20seredn ya/nova-ukrainskashkola-compressed.pdf [in Ukrainian].

9. Kabinet Ministriv Ukrainy. Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity «Nova ukrainska shkola» na period do 2029 roku [The Cabinet of Ministers of Ukraine. On the approval of the concept of implementation of state policy in the field of reforming the general secondary education "New Ukrainian School" for the period up to 2029]. : Rozporiadzhennia vid 14 hrudnia 2016 r. № 988-r [Elektronnyi resurs] // Zakonodavstvo Ukrainy. Rezhym dostupu: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text [in Ukrainian].



УДК 378

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-278-289

Рембач Ольга Олександрівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри мовознавства, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, https://orcid.org/0000-0003-0595-1502

Гусєва Ганна Георгіївна кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри іноземних мов професійного спрямування, Національний університет імені В.Н.Каразіна, https://orcid.org/0000-0003-2993-618X

Пікалова Анна Олексіївна кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри іноземної філології, Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, https://orcid.org/0000-0002-9291-113X

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У МАЙБУТНІХ ФІЛОЛОГІВ

Анотація. На сьогодні актуалізується необхідність інтеграції нових методів розвитку іншомовної компетентності майбутніх фахівців-філологів, що включає навички ведення крос-культурного діалогу, вибору оптимальних поведінкових сценаріїв, розуміння соціально-культурного контексту, гнучкості та адаптивності. Метою статті є аналіз потенціалу інтеграції інноваційних підходів до формування іншомовної комунікативної компетентності у майбутніх філологів. Іншомовна комунікативна компетентність розглядається у межах дослідження як базова компонента фахової компетентності майбутніх філологів, що забезпечує реалізацію міжособистісної та міжкультурної комунікації для розв'язання складних завдань та практичних проблем з фаху. У дослідженні проаналізовано сучасні педагогічні рішення на основі цифрових технологій, зокрема, онлайн-платформи та мобільні додатки, інтерактивні засоби, навчальні ігри, імітація автентичного мовного середовища. Особлива увага приділена ключовим дидактичним підходам – CLIL (Content and Language Integrated Learning), Flipped classroom, TBL (Task-based learning), а також інтерактивним педагогічним технологіям (кейс-методи та «мозковий штурм», модерація, гра World Café), які поєднують теоретичні та практичні аспекти, підвищують залученість та вмотивованість студентів. Виокремлено ключові дидактичні принципи процесу розвитку іншомовної комунікативної компетентності –



адаптивність, когнітивність, автентичність, персоналізація, рефлексія. У дослідженні обґрунтовано, що залучення цифрових та інтерактивних можливостей дає змогу формувати ефективну стратегію формування іншомовної компетентності у майбутніх філологів, котра спонукатиме до рефлексії, мотивуватиме до безперервної самоосвіти, пізнавальної активності та творчої самореалізації у спілкуванні.

Ключові слова: іншомовна комунікативна компетентність, майбутні філологи, цифровізація, онлайн-платформа, мовне середовище, інтерактивні технології, лінгвокультурна компетентність, CLIL (Content and Language Integrated Learning).

Rembach Olha Candidate of Pedagogics Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Linguistics, Leonid Uzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, https://orcid.org/0000-0003-0595-1502

Gusieva Ganna PhD in Philology, Associate Professor, Head of the Department of Foreign Languages for Professional Purposes, V.N.Karazin National University, https://orcid.org/0000-0003-2993-618X

Pikalova Anna Candidate of Philological Science, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Foreign Philology, Municipal Establishment "Kharkiv Humanitarian-Pedagogical Academy" of the Kharkiv Regional Council, https://orcid.org/0000-0002-9291-113X

INNOVATIVE APPROACHES TO THE FORMATION OF FOREIGN LANGUAGE COMMUNICATIVE COMPETENCE IN FUTURE PHILOLOGISTS

Abstract. Today, the need to integrate new methods for developing foreign language competence of future philologists is becoming more urgent, which includes skills in conducting cross-cultural dialogue, choosing optimal behavioral scenarios, understanding the socio-cultural context, flexibility and adaptability. The purpose of the article is to analyze the potential for integrating innovative approaches to the formation of foreign language communicative competence in future philologists. Foreign language communicative competence is considered within the framework of the study as a basic component of the professional competence of future philologists, which ensures the implementation of interpersonal and intercultural communication to solve complex tasks and practical problems in the profession. The study analyzes modern pedagogical solutions based on digital technologies, in particular, online platforms and mobile applications, interactive tools, educational games, and imitation



of an authentic language environment. Special attention is paid to key didactic approaches – CLIL (Content and Language Integrated Learning), Flipped classroom, TBL (Task-based learning), as well as interactive pedagogical technologies (case methods and brainstorming, moderation, World Café game), which combine theoretical and practical aspects, increase student engagement and motivation. The key didactic principles of the process of developing informational communicative competence are highlighted – adaptability, cognition, authenticity, personalization, reflection. The study substantiates that the involvement of digital and interactive opportunities makes it possible to form an effective strategy for the formation of foreign language competence in future philologists, which will encourage reflection, motivate continuous self-education, cognitive activity and creative self-realization in communication.

Keywords: foreign language communicative competence, future philologists, digitalization, online platform, language environment, interactive technologies, linguocultural competence, CLIL (Content and Language Integrated Learning).

Постановка проблеми. На тлі глобальних вимог цифрової епохи формування іншомовної компетентності позиціонується невід'ємною компонентою процесу фахової підготовки. Інноваційні педагогічні рішення та підходи ефективно асимілюють аспекти face-to-face взаємодії, можливості інформаційно-комунікаційних технологій та навички безперервного навчання та саморозвитку, емоційного інтелекту та критичного мислення.

У освітній підготовці філологів потенціал цифрової освіти набуває особливої ваги, не лише створюючи можливості для ефективного розвитку іншомовної комунікативної компетентності, але й забезпечуючи стійкість та адаптивність навчання у кризових умовах, сприяючи інтеграції міжнародних освітніх стандартів. Застосування онлайн-платформ та мобільних додатків у процесі викладання іноземної мови відкриває нові можливості для вдосконалення мовленнєвих навичок студентів, підвищення вмотивованості та залученості у освітній процес, розвиває низку необхідних компетенцій для майбутньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Актуальність проблематики дослідження пояснюється неминучим системним впровадженням в освітній процес сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що зумовлює трансформацію видів і форм його організації. Зважаючи на варіативність цифрового освітнього інструментарію, виникає потреба у визначенні найбільш ефективних інноваційних підходів до формування і вдосконалення іншомовних комунікативних навичок студентів-філологів.

Також, необхідно врахувати потенціал змішаного та адаптивного навчання, що дає змогу персоналізувати освітній процес, періодично аналізувати прогрес кожного студента, ідентифікувати слабкі місця та проводити відповідне



коригування. Дослідження в цій галузі є важливими для розуміння потенціалу цифровізації у освіті та розробки ефективних інноваційних методів іншомовної підготовки майбутніх філологів. Питання впровадження методики білінгвальної освіти та предметно-мовного інтегрованого навчання потребують поглибленого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інтеграції сучасного інструментарію інформаційно-комунікаційних технологій у процес викладання іноземної мови у середовищі вищої освіти була розглянута у низці наукових публікацій. Наприклад, R. Povoroznyuk та ін. [1], Р. Слухенська та ін. [2], O. Pylypets [3] аналізували потенціал інтерактивного навчання та когнітивно-лінгвістичних освітніх концепцій в іншомовній підготовці в контексті підвищення вмотивованості та залученості студентів, зростання показників загальної навченості. Учені пропонували застосовувати поєднання індивідуальної та групової форм роботи, проєктного навчання, кейс-методології та дискусійних практик, зокрема – в онлайн-форматі.

Можливості підходу змішаного навчання розкривається в публікаціях A. Haleem та ін. [4], M. Castro, G. Tumibay [5], R. Pasichnyi та ін. [6], де автори досліджують можливості формування іншомовних комунікативних навичок із залученням інтегрованого навчання, онлайн-інструментарію, інтерактивних технік, переконуючи у їх значущості для концепції розвитку освіти 4.0 – нової парадигми, що ґрунтується на принципах гнучкості, співпраці, індивідуалізації та розширеного навчання.

Т. Петренко [7], С. Литвинова [8] акцентували увагу на потенціалі освітніх онлайн-платформ, мобільних додатків та штучного інтелекту в контексті адаптивності та персоналізації як основи створення інтелектуальних систем навчання. Разом із тим, F. Yang та ін. [9], І. Довженко, Л. Дячук [10], Р. Гуревич та ін. [11] обґрунтовують зв’язок між рівнем академічної успішності з іноземних мов та впровадженням інтегрованих методів змішаного навчання. Дослідники переконують у значному потенціалі blended learning для розвитку комунікативної компетентності та проблемно-орієнтованого мислення студентів філологічних спеціальностей.

Розвиток досліджуваної проблематики прослідковується у напрацюваннях учених К. Джеджера [12], O. Bulhakova, V. Zosimov [13], котрі зосереджують увагу на методах гейміфікації, мобільного навчання та імерсивних технологій. На думку авторів, зазначені підходи є особливо ефективними для розвитку креативних здібностей, іншомовної комунікативної компетентності та лінгвокультурних навичок, підвищення рівня загальної навченості студентів, інклюзивності та когнітивного розвитку.

Не зважаючи на активний науковий інтерес до досліджуваної проблематики, залишаються маловивченими питання практичної інтеграції інноваційних методів у процес викладання іноземної мови, що потребує розширеного підходу та актуалізації.



Мета статті. Метою статті є аналіз потенціалу інтеграції інноваційних підходів до формування іншомовної комунікативної компетентності у майбутніх філологів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови розвитку іншомовної освіти актуалізують необхідність адаптації навчального процесу до пріоритетності комунікаційних та лінгвокультурних навичок, адаптивності методології та залученості студентів. Стратегія стійкого та практико-орієнтованого поступу освіти 4.0 містить в основі принципи систематизованості та мультизадачності навчання, що передбачає активну інтеграцію цифрових можливостей у процес іншомовної підготовки [4].

Сучасна іншомовна освіта має зосереджувати потенціал у форматах портальних технологій, інтерактивного контенту та імерсивного середовища, що задовольняє запити сучасної молоді, наділяє навчальний процес інноваційним контекстом, забезпечує адаптивність та зворотній зв'язок. Для майбутніх філологів, які є фахівцями з мови та культури, цей процес має особливе значення, адже дає змогу не лише досконало оволодіти іноземною мовою, але й впевнено почуватися у міжнародному крос-культурному середовищі, вільно комунікувати.

Потенціал онлайн-платформ сприяє розвитку спілкування в реальному часі. Зокрема, сайти відеохостингу дозволяють реалізовувати методологію інтерактивних відеолекцій – навчального контенту, який забезпечує ефективну взаємодію між учасниками освітнього процесу та містить інтерактивні елементи. Водночас, онлайн-конференції та форуми для обговорення проєктів сприяють обміну досвідом та вдосконаленню лінгвокультурних компетенцій [7]. Онлайн-тести та опитування з автоматичною обробкою результатів, створення цільових онлайн-спільнот та інші інтерактивні інструменти спроможні зменшити просторові та часові бар'єри [11].

Загальні інноваційні підходи до апгрейду процесу формування іншомовної комунікативної компетентності у майбутніх філологів приведені у табл.1.

Таблиця 1. Інноваційні підходи до формування іншомовної комунікативної компетентності у студентів-філологів

Освітня стратегія	***Цифрові рішення***	***Специфіка функціоналу***
Цифрові платформи та мобільні додатки з іноземних мов	Duolingo	Платформа та додаток з інтерактивними заняттями та ігровим підходом, що передбачає можливість відстеження власного прогресу та отримання миттєвого фідбеку
	HelloTalk	Додаток для мовного обміну, що дозволяє комунікувати з носіями іноземної мови через текстові, голосові повідомлення та онлайн
	Busuu	Платформа з курсами, що асимілюють всі аспекти мови, з можливістю комунікації
	Memrise	Метод повторення та запам'ятовування на платформі дозволяє покращити лексичні навички та розширити словниковий запас.



Освітня стратегія	*Цифрові рішення*	*Специфіка функціоналу*
Гейміфікація	Wordament	Онлайн-гра, що поєднує пошук слів і кросворди, допомагаючи розширити словниковий запас
	Дидактична гра Chainstory	Гра на логіку та індивідуалізацію
	Word Chain	Гра, в якій учасники називають слова, що починаються з останньої літери попереднього слова
Інтерактивні методики	Рольові ігри та симуляції	Імітація реальних мовних ситуацій
	Інтерактивні платформи типу arbook.info	Цифрові уроки та інструменти для взаємодії з навчальним матеріалом
	Інтерактивні панелі	Усі учасники отримують аналогічну інформацію, проте кожен самостійно обирає час на освоєння навчального контенту, перегля-даючи матеріал необмежену кількість разів
	Дискусії та дебати	Розвиток навичок критичного мислення, аргументації, відстоювання власної позиції для вільного володіння мовою
Створення мовного середовища	Автентичні матеріали (фільми, подкасти, пісні)	Створення завдань на основі автентичних матеріалів для укріплення комунікаційних навичок
	Метод занурення	Закордонні поїздки, створення імітованого мовного середовища тощо
	Імерсивні технології	Створення ефекту повного занурення в мовне середовище за допомогою віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR).

Джерело: розроблено авторами

Доповнюючи табл. 1, варто зазначити, що основними методологічними підходами до формування і розвитку іншомовної комунікативної компетентності є концепції CLIL (Content and Language Integrated Learning), TBL (Task-based learning) та Flipped classroom [14]. CLIL передбачає одночасне засвоєння мовних знань і навичок з конкретного предмету та містить в основі концепцію «чотирьох С»:

- Communication (комунікація): обмін думками та спілкування;
- Content (зміст): навчання через цікавий предметний матеріал;
- Cognition (мислення): поступ когнітивних аспектів;
- Culture (культура): інтеграція у лінгвокультурне середовище [15].

Водночас, методологія TBL являє собою концепцію вивчення мови шляхом виконання змістовних завдань (tasks), максимально наближених до реальних життєвих ситуацій, з використанням цільової мови. Базовими принципами



методики TBL є поступовість та систематичність, інклюзивність та індивідуалізація навчання, залученість здобувачів освіти.

Врешті, методологія Flipped classroom (у перекладі – «перевернутий клас») пропонує концептуальний підхід, в межах якого теоретичний матеріал студенти опановують самостійно, а очні заняття використовуються у комунікативних цілях, для формування практичних лінгвокультурних навичок, групової роботи. Flipped classroom дає змогу підвищити вмотивованість студентів, створити позитивний мікроклімат у навчальному середовищі.

Сучасні підходи до формування та розвитку комунікативних іншомовних компетенцій майбутніх філологів дозволяють виділити ключові дидактичні принципи, зокрема:

- адаптивність: гнучкий навчальний процес, що передбачає поєднання різних форм роботи, очне та дистанційне навчання тощо;
- когнітивність: стимулювання розвитку пам’яті, критичного мислення, уваги та інтуїтивного запам’ятовування;
- автентичність: створення реального мовного середовища чи його імітації;
- персоналізація: максимальна компліментарність можливостям студента;
- рефлексія: зворотний зв'язок та аналітичне оцінювання.

Впровадження інноваційних підходів у іншомовній освіті філологів має передбачати певну етапність. Зокрема, підготовчий етап передбачає ідентифікацію цілей та формування навчально-методичного пакету; основний етап має на меті практичну інтеграцію елементів онлайн-платформ, симуляцій мовного середовища, рольових ігор, групових проєктів, кейсів тощо для розвитку іншомовної комунікативної компетентності; врешті, оцінювальний етап має на меті формувальне (обговорення, тести, проєктні завдання) та підсумкове (модулі, презентації) оцінювання, а також аналіз результатів [12].

Роль цифрового навчального контенту у професійній освіті європейський країн невпинно зростає (рис.1).



Рисунок 1. Використання міжнародних комунікативних програм у вищій освіті країн ЄС, % студентів

Джерело: сформовано авторами на основі [16]

Аналізуючи практичний досвід країн ЄС [5, 9], доцільно відзначити ефективність інтеграції інноваційних освітніх рішень в контексті інтерактивності. Серед інтерактивних педагогічних технологій позитивно зарекомендували кейс-методи та методи «мозкового штурму», модерація, гра World Café та ряд інших:

- *case-study* сприяє формуванню комунікативної компетентності, адаптивності, критичного мислення шляхом залучення методів акумуляції навчально-практичного досвіду;

- *«мозковий штурм»* актуалізує пошук нетрадиційних підходів до розв'язання проблеми, для звільнення від інерційного мислення та стереотипів;

- *модерація* передбачає розвиток ділової комунікації, формування психологічно комфортних умов для усвідомленого формування взаємин у контексті реального світу;

- *World Café* акумулює нестандартні ідеї крос-культурного характеру, що забезпечує умови для інтенсивного навчання, розвиває колективний інтелект та спонукає до багаторівневого діалогу.

Лінгво-соціокультурна методика розвитку іншомовної комунікативної компетентності зосереджена на змістовно-комунікативній сутності мови, що



дозволяє формувати стійкі мовленнєві компетенції в розмовній мові, відповідно до ситуативних умов [7]. Цифрові ресурси «Expert Groups», «Reflexive Circle», «Project», «Interview» активно цьому сприяють.

Загалом, лінгво-соціокультурний підхід робить акцент на здатності обирати лінгвістичні засоби відповідно до контексту та сфери спілкування, долучаючи вивчення фразеологізмів та ідіом для глибокого розуміння комунікації. Це розвиває стійку здатність спілкуватися адекватно соціальним нормам, робить комунікацію більш ефективною та успішною. Залучення носіїв мови та автентичних джерел, проведення вебінарів та семінарів, розроблення інтегрованих курсів дозволяє інтенсифікувати розвиток комунікативної компетентності.

Висновки. Процеси глобалізації зумовлюють необхідність трансформації іншомовної освіти у напрямку практичної значимості для суспільної комунікації, розвитку лінгво-соціокультурної компетентності. Цифрові освітні технології створюють, при цьому, можливості для взаємодії учасників освітнього процесу, нівелюючи просторово-часові обмеження, наділяючи навчання автентичністю, інтерактивністю та варіативністю форматів.

Застосування онлайн-платформ та мобільних додатків у процесі формування іншомовної компетентності майбутніх філологів відкриває нові можливості для розвитку білінгвальної освіти, вдосконалення мовленнєвих навичок студентів та їх соціальної, крос-культурної та цифрової компетенцій, підвищення вмотивованості та залученості у освітній процес.

Запропонований у дослідженні підхід передбачає використання потенціалу онлайн-платформ та мобільних додатків для вивчення іноземної мови, гейміфікації, інтерактивних методик та імітації автентичного мовного середовища. Також, відзначено ефективність педагогічних концепцій CLIL (Content and Language Integrated Learning), TBL (Task-based learning) та Flipped classroom.

Персоналізація навчання, врахування індивідуальних когнітивних особливостей, безперешкодний зворотний зв'язок, підтримка позитивної атмосфери освітнього середовища сприяють підвищенню рівня якості іншомовної освіти, забезпечують умови для ефективної реалізації особистісного потенціалу студентів. У таких умовах на заняттях з іноземної мови максимально ефективно використовується живе спілкування, формуються комунікативні навички в автентичних контекстах та уміння інтегрованого розуміння навчальних предметів, зростають залученість та вмотивованість здобувачів освіти.

У перспективі необхідно приділити увагу науковим розробкам з формування центрів іншомовного занурення на базі навчальних закладів підготовки філологів із застосуванням когнітивної стратегії вивчення іноземної мови.

Література:

1. Povoroznyuk R., Tonkonoh N., Berezneva I., Sobkov Y., Trebyk O., Gembaruk A. The Organization of a Foreign Language Distance Learning in Quarantine During the Postmodern Era. *Postmodern Openings*. 2022. №13(1Sup1). Pp. 494-508. https://doi.org/10.18662/po/13.1Sup1/438.

2. Слухенська Р. В., Буртник Б. Я., Куковська В. І., Куковська І. Л., Марценяк І. В. Сучасні комунікативні методики вивчення іноземної мови у ВНЗ. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. С. 165-168.

3. Pylypets O. V. The role of interactive learning technologies in learning foreign languages. *In Methods and specifics of teaching foreign languages in higher education institutions (pp. 285-288).* National Academy of the National Guard of Ukraine, 2021. https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/11352.

4. Haleem A., Javaid M., Qadri M. A., Suman R. Understanding the role of digital technologies in education: A review. *Sustainable Operations and Computers.* 2022. Vol. 3. Pp. 275-285. https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004

5. Castro M. D. B., Tumibay G. M. A literature review: efficacy of online learning courses for higher education institution using meta-analysis. *Education and Information Technologies*. 2021. Vol. 26(2). Pp. 1367-1385. https://doi.org/10.1007/s10639-019-10027-z

6. Pasichnyi R., Serhieiev V., Shevchenko S., Petrukha N., Hryvnak B. Digital transformation of higher education as a driver of Ukraine's integration into the European educational space. *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade*. 2024. Vol. 17 No. se4. P. 232–245. https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245

7. Петренко Т. Компетентності крос-культурної комунікації учасників освітнього процесу в університеті: механізми та інструменти комунікативного менеджменту. *Новий Колегіум*. 2024. № 1 (113). С. 61–65. https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/15108

8. Литвинова С. Г. Концептуальні підходи до використання засобів доповненої реальності в освітньому процесі. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2020. №55. С.46–62. DOI:10.31652/2412-1142-2020-55-46-62.

9. Yang F. C. O., Wu W. C. V., Wu Y. J. A. Using a game-based mobile app to enhance vocabulary acquisition for English language learners. *International Journal of Distance Education Technologies (IJDET)*. 2020. №18(3). Pp. 1-24.

10. Довженко І.В., Дячук Л.С. Переваги та недоліки вищої освіти дистанційно (на прикладі вивчення англійської студентами-філологами). *Вчені записки Таврійського Національного Університ ет у імені В.І. Вернадського. Серія: Філологія, Журналістика*. 2021. Вип. 32, Ч. 2. С. 89–95.

11. Гуревич Р., Гордійчук Г., Коношевський Л., Коношевський О., Кусій М., Драчук М. Змішане навчання як сучасна форма побудови навчального процесу. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*. 2023. №69. Pp. 14–35. https://doi.org/10.31652/2412-1142-2023-69-14-35

12. Джеджера К. Мотиваційні чинники забезпечення якості освіти в закладах вищої освіти в умовах дистанційного навчання. New Pedagogical Thought. 2023. №3(115). С. 31–35. https://doi.org/10.37026/2520-6427-2023-115-3-31-35

13. Bulhakova O., Zosimov V. Gamified active learning and 3D technologies for improving students' academic achievements. Information Technologies and Learning Tools. 2023. №96(4). Pp. 46–57. https://doi.org/10.33407/itlt.v96i4.5380

14. Coyle D., Hood P., Marsh D. CLIL: Content and Language Integrated Learning. Cambridge University Press, 2010.



15. Wollf D. Content and Language Integrated Learning (CLIL). *English Studies*. 2012. №23(1). Pp. 97-106. https://angl.winter-verlag.de/data/article/3453/pdf/91201010.pdf

16. Eurostat. 2023. https://ec.europa.eu/eurostat

References:

1. Povoroznyuk, R., Tonkonoh, N., Berezneva, I., Sobkov, Y., Trebyk, O., & Gembaruk, A. (2022). The Organization of a Foreign Language Distance Learning in Quarantine During the Postmodern Era. *Postmodern Openings*, *13*(1Sup1), 494-508. https://doi.org/10.18662/po/13.1Sup1/438

2. Slukhenska, R. V., Burtnyk, B. Ya., Kukovska, V. I., Kukovska, I. L., & Martseniak, I. V. (2022). Suchasni komunikatyvni metodyky vyvchennia inozemnoi movy u VNZ [Modern communicative methods of studying a foreign language in universities]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh – Pedagogy of forming a creative personality in higher and secondary schools* (pp.165-168). http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2022/80/part_2/33.pdf [in Ukrainian]

3. Pylypets, O. V. (2021). The role of interactive learning technologies in learning foreign languages. *In Methods and specifics of teaching foreign languages in higher education institutions (pp. 285-288).* National Academy of the National Guard of Ukraine. https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/11352.

4. Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., & Suman, R. (2022). Understanding the role of digital technologies in education: A review. *Sustainable Operations and Computers*, 3, 275-285. https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004

5. Castro, M. D. B., & Tumibay, G. M. (2021). A literature review: efficacy of online learning courses for higher education institution using meta-analysis. *Education and Information Technologies*, 26(2), 1367-1385. https://doi.org/10.1007/s10639-019-10027-z

6. Pasichnyi, R., Serhieiev, V., Shevchenko, S., Petrukha, N., & Hryvnak, B. (2024). Digital transformation of higher education as a driver of Ukraine's integration into the European educational space. *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade*, 17(4), 232–245. https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245

7. Petrenko, T. (2024). Kompetentnosti kros-kulturnoi komunikatsii uchasnykiv osvitnoho protsesu v universyteti: mekhanizmy ta instrumenty komunikatyvnoho menedzhmentu [Competencies of cross-cultural communication of participants in the educational process at the university: mechanisms and tools of communication management]. *Novyi Kolehium – New Collegium, 1*(113), 61–65. https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/15108 [in Ukrainian]

8. Lytvynova, S. H. (2020). Kontseptualni pidkhody do vykorystannia zasobiv dopovnenoi realnosti v osvitnomu protsesi [Conceptual approaches to the use of augmented reality in the educational process]. *Suchasni informatsiini tekhnolohii ta innovatsiini metodyky navchannia u pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy – Modern Information Technologies and Innovative Teaching Methods in the Training of Specialists: Methodology, Theory, Experience, Problems*, 55, 46–62. DOI:10.31652/2412-1142-2020-55-46-62. [in Ukrainian]

9. Yang, F. C. O., Wu, W. C. V., & Wu, Y. J. A. (2020). Using a game-based mobile app to enhance vocabulary acquisition for English language learners. *International Journal of Distance Education Technologies (IJDET)*, 18(3), 1-24.

10. Dovzhenko, I.V., & Diachuk, L.S. (2021). Perevahy ta nedoliky vyshchoi osvity dystantsiino (na prykladi vyvchennia anhliiskoi studentamy-filolohamy). [Advantages and disadvantages of higher education remotely (on the example of studying English by philology students)]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho Natsionalnoho Universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Filolohiia, Zhurnalistyka – Scientific notes of the Tavrichesky National University named after V.I. Vernadsky. Series: Philology, Journalism*, 32(2), 89–95. [in Ukrainian].

11. Hurevych, R., Hordiichuk, H., Konoshevskyi, L., Konoshevskyi, O., Kusii, M., & Drachuk, M. (2023). Zmishane navchannia yak suchasna forma pobudovy navchalnoho protsesu [Blended learning as a modern form of building the educational process]. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*, 69, 14–35. https://doi.org/10.31652/2412-1142-2023-69-14-35

12. Dzhedzhera, K. (2023). Motyvatsiini chynnyky zabezpechennia yakosti osvity v zakladakh vyshchoi osvity v umovakh dystantsiinoho navchannia [Motivational factors for ensuring the quality of education in higher education institutions in distance learning conditions]. *New Pedagogical Thought*, 3(115), 31–35. https://doi.org/10.37026/2520-6427-2023-115-3-31-35

13. Bulhakova, O., & Zosimov, V. (2023). Gamified active learning and 3D technologies for improving students' academic achievements. *Information Technologies and Learning Tools*, 96(4), 46–57. https://doi.org/10.33407/itlt.v96i4.5380

14. Coyle, D., Hood, P., & Marsh, D. (2010). *CLIL: Content and Language Integrated Learning*. Cambridge University Press.

15. Wollf, D. (2012). Content and Language Integrated Learning (CLIL). *English Studies*, 23(1), 97-106. https://angl.winter-verlag.de/data/article/3453/pdf/91201010.pdf

16. *Eurostat*. 2023. https://ec.europa.eu/eurostat



УДК 37.018.43:004

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-290-298

Семеряк Ірина Зіновіївна кандидат педагогічних наук, доцент кафедри іноземних мов для природничих факультетів факультету іноземних мов Львівського національного університету імені Івана Франка, Львів, https://orcid.org/0000-0001-8983-4551

Саламаха Мар'яна Ярославіївна кандидат філологічних наук, доцент кафедри іноземних мов для природничих факультетів факультету іноземних мов Львівського національного університету імені Івана Франка, Львів, https://orcid.org/0000-0002-9873-4728

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ У СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

Анотація. У статті розкрито суть, значення та основні напрями впровадження інноваційних технологій навчання у сучасному освітньому процесі. З урахуванням трансформаційних змін в освітній галузі, що зумовлені як глобалізаційними процесами, так і впровадженням концепції Нової української школи, особливої актуальності набуває пошук ефективних педагогічних інструментів, які забезпечують якість, доступність та конкурентоспроможність освіти. Інноваційні технології виступають одним із головних чинників модернізації навчання, сприяючи не лише оновленню змісту та форм подачі навчального матеріалу, а й розвитку критичного мислення, самостійності, креативності студентів. Проаналізовано основні типи інноваційних освітніх технологій, серед яких визначено такі як: проєктні технології, інтерактивне навчання, дистанційне та змішане навчання, технології розвитку критичного мислення, STEM-освіта, гейміфікація та використання цифрових ресурсів. Окрема увага приділена ролі інформаційно-комунікаційних технологій як ключового інструменту у створенні сучасного навчального середовища. Зазначено, що ефективне впровадження інновацій можливе лише за умови готовності педагогів до постійного професійного розвитку, оволодіння новими методиками, а також підтримки з боку адміністрації закладу освіти. У статті також висвітлено переваги інноваційного підходу до навчання: підвищення мотивації студентів, персоналізація освітнього процесу, формування ключових компетентностей, адаптація змісту до потреб сучасного суспільства.

Зроблено висновок про необхідність комплексного підходу до інновацій у навчанні, який включає оновлення змісту освіти, впровадження сучасних



технологій, підвищення кваліфікації педагогів та створення мотивувального освітнього середовища. Представлені в статті положення можуть бути використані як у теоретичних дослідженнях, так і в практичній діяльності педагогів, що прагнуть удосконалити освітній процес відповідно до вимог часу.

Ключові слова: інноваційні технології, освітній процес, сучасна школа, педагогічні інновації, інтерактивне навчання, цифрові ресурси, інформаційно-комунікаційні технології, критичне мислення, компетентнісний підхід, STEM-освіта.

Semeriak Iryna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Foreign Languages for Natural Sciences Faculty of Foreign Languages Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, https://orcid.org/0000-0001-8983-4551

Salamakha Maryana Candidate of Philological Sciences, Associate Professor Associate Professor at the Department of Foreign Languages for Natural Sciences, Faculty of Foreign Languages, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine, https://orcid.org/0000-0002-9873-4728

INNOVATIVE LEARNING TECHNOLOGIES IN THE MODERN EDUCATIONAL PROCESS

Abstract. The article reveals the essence, significance and main directions of implementing innovative learning technologies in the modern educational process. Taking into account the transformational changes in the educational sector, which are caused by both globalization processes and the implementation of the concept of the New Ukrainian School, the search for effective pedagogical tools that ensure the quality, accessibility and competitiveness of education becomes particularly relevant. Innovative technologies are one of the main factors in the modernization of education, contributing not only to the updating of the content and forms of presentation of educational material, but also to the development of critical thinking, independence, and creativity of students. The main types of innovative educational technologies are analyzed, including: project technologies, interactive learning, distance and blended learning, critical thinking development technologies, STEM education, gamification and the use of digital resources. Special attention is paid to the role of information and communication technologies as a key tool in creating a modern learning environment. It is noted that effective implementation of innovations is possible only if teachers are ready for continuous professional development, mastering new methods, as well as support from the administration of the educational institution. The article also highlights the advantages of an innovative approach to learning: increasing student



motivation, personalizing the educational process, forming key competencies, adapting content to the needs of modern society.

The conclusion is made about the need for a comprehensive approach to innovations in education, which includes updating the content of education, introducing modern technologies, improving the skills of teachers and creating a motivating educational environment. The provisions presented in the article can be used both in theoretical research and in the practical activities of teachers who seek to improve the educational process in accordance with the requirements of the time.

Keywords: innovative technologies, educational process, modern school, pedagogical innovations, interactive learning, digital resources, information and communication technologies, critical thinking, competency-based approach, STEM education.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімкими змінами в усіх сферах життя, зокрема й в освіті. Традиційні форми та методи навчання дедалі частіше не відповідають вимогам інформаційного суспільства, цифровізації та динамічного розвитку науки й техніки. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку праці зростає потреба у фахівцях нового типу — здатних до самостійного мислення, креативності, гнучкої адаптації до змін, а також до безперервного навчання протягом життя. Одним із ефективних шляхів модернізації освітнього процесу є впровадження інноваційних технологій навчання, що базуються на використанні сучасних цифрових засобів, інтерактивних методик, елементів гейміфікації, хмарних сервісів, технологій доповненої та віртуальної реальності, штучного інтелекту тощо. Проте, незважаючи на активне впровадження інновацій у сфері освіти, досі залишаються нерозв'язаними низка проблем: недостатня підготовка педагогів до використання новітніх технологій, відсутність належної технічної інфраструктури в окремих навчальних закладах, опір змінам з боку учасників освітнього процесу тощо.

У цьому контексті постає необхідність глибшого аналізу сутності інноваційних технологій навчання, умов їх ефективного впровадження в освітній процес, а також визначення їхнього впливу на якість освіти та формування ключових компетентностей здобувачів освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний освітній процес зазнає суттєвих трансформацій під впливом науково-технічного прогресу, цифровізації та глобальних викликів. Традиційні методи навчання дедалі частіше поступаються місцем інноваційним технологіям, спрямованим на підвищення ефективності, гнучкості й доступності освітніх послуг. Застосування цифрових платформ, мобільного навчання, інтерактивних та імерсивних технологій (зокрема, віртуальної та доповненої реальності), а також змішаних форм навчання,



відкриває нові можливості для розвитку критичного мислення, творчості та самостійності здобувачів освіти. Актуальність дослідження інноваційних освітніх технологій обумовлюється необхідністю адаптації навчального процесу до вимог інформаційного суспільства, а також потребою підвищення якості освіти в умовах динамічних соціально-економічних і технологічних змін.

Проблематику впровадження інноваційних технологій навчання як в Україні, так і за її межами, досліджували низка науковців. Зокрема, Т. Майструк [7], зосереджує увагу на умовах реалізації інноваційних технологій у початковій школі в контексті компетентнісного підходу. Авторкою визначено основні компоненти, що впливають на успішність студентів: інтерактивні методи навчання, індивідуалізація освітнього процесу, цифровізація та застосування онлайн-ресурсів. У роботі також проаналізовано динаміку змін освітніх результатів у період 1993–2017 років і виявлено чинники, що сприяли їх покращенню.

О. Марченко, В. Воровка та А. Постол [8], у спільному дослідженні акцентують увагу на інноваційних технологіях і методах, які впроваджуються у вищій освіті, зокрема на цифрових інструментах, інтерактивних методах викладання та стратегічному мисленні. Особливу увагу приділено формуванню ключових компетентностей, розвитку соціальної мобільності та стимулюванню процесів самовдосконалення студентів. У свою чергу, І. Повч та В. Сидоренко [11], провели прикладне дослідження, що ілюструє ефективність використання симуляційних технологій, практико-орієнтованих підходів та інноваційних методик у медичній освіті. Автори підкреслюють необхідність забезпечення освітніх закладів відповідними ресурсами, обладнанням, а також належною підготовкою педагогічного персоналу для ефективного застосування технологічних рішень. В. Терещук, А. Ільченко та І. Семенишина [10], у своєму дослідженні розглядають як "техно-орієнтовані", так і "людино-орієнтовані" підходи до модернізації освітнього процесу. Зокрема, аналізуються процеси цифровізації, гейміфікації та використання інформаційно-комунікаційних технологій у закладах вищої освіти. Основну увагу приділено принципам впровадження інновацій з метою підвищення якості освітніх послуг, розвитку професійних компетентностей студентів і формування конкурентоспроможних фахівців.

Метою статті є виявлення сутності, особливостей та потенціалу інноваційних технологій навчання в умовах сучасного освітнього середовища, а також аналіз умов, які сприяють їх ефективному впровадженню з метою підвищення якості освіти, формування ключових компетентностей здобувачів освіти та модернізації навчального процесу відповідно до вимог часу. Об’єкт дослідження - освітній процес у закладах освіти в умовах його модернізації та цифровізації, а предметом інноваційні технології навчання, їхні види, особливості застосування, вплив на якість освіти та формування компетентностей здобувачів освіти.

Виклад основного матеріалу. Сучасна освітня система перебуває в умовах трансформації, спричиненої впливом цифровізації, глобалізації знань та



зростаючими вимогами до якості підготовки фахівців. У цьому контексті дедалі більшої актуальності набуває впровадження інноваційних технологій навчання, здатних забезпечити гнучкість, індивідуалізацію, інтерактивність та ефективність освітнього процесу. Інноваційні технології навчання — це сукупність методів, прийомів і засобів, які ґрунтуються на сучасних наукових досягненнях і технічному прогресі, спрямовані на активізацію пізнавальної діяльності студентів, розвиток критичного мислення, творчого потенціалу та формування ключових компетентностей [1-3]. До таких технологій належать: інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), технології змішаного та дистанційного навчання, гейміфікація, проблемно-орієнтоване навчання, кейс-методи, STEM та STEAM-підходи, мобільне навчання, використання віртуальної та доповненої реальності, а також штучного інтелекту.

Таблиця 1.

Основні інноваційні технології навчання.

№	Технологія	Короткий опис / Сутність
1	Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	Використання мультимедійних ресурсів, електронних платформ, миттєвого зворотного зв’язку
2	Змішане навчання (blended learning)	Поєднання аудиторного та онлайн-навчання з підвищеною гнучкістю та автономією студентів
3	Дистанційне навчання	Навчальний процес здійснюється повністю онлайн
4	Гейміфікація	Впровадження ігрових механік (бали, рейтинги, бейджі) для підвищення мотивації та залучення
5	Проблемно-орієнтоване навчання	Орієнтація на розв’язання реальних проблем, розвиток аналітичного та критичного мислення
6	Кейс-метод	Аналіз реальних ситуацій (кейсів) як навчальний інструмент
7	STEM / STEAM-підходи	Інтеграція науки, технологій, інженерії, мистецтва та математики
8	Мобільне навчання	Використання смартфонів і мобільних застосунків у навчальному процесі
9	Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)	Моделювання ситуацій, симуляції, візуалізація процесів
10	Штучний інтелект (AI)	Адаптивне навчання, прогнозування результатів, інтелектуальні тьютори, чат-боти, автоматичне оцінювання

Сформовано авторами

Застосування ІКТ у навчанні дає змогу інтегрувати різноманітні мультимедійні ресурси, створювати віртуальні освітні середовища, здійснювати миттєвий зворотний зв’язок та формувати індивідуальні освітні траєкторії. Наприклад, електронні платформи типу Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams або



спеціалізовані мобільні застосунки дозволяють організувати ефективне онлайн- або змішане навчання, що стало особливо актуальним в умовах пандемії COVID-19 і надалі залишається важливим у післякризовий період. Гейміфікація, як інноваційний підхід, сприяє підвищенню мотивації студентів, залучаючи їх до навчального процесу через ігрові механіки: бали, рейтинги, бейджі, конкурси, сюжетні завдання. Дослідження показують, що такий підхід сприяє формуванню внутрішньої мотивації до навчання, розвитку креативності та здатності працювати в команді. Не менш важливою є реалізація підходу змішаного навчання (blended learning), який поєднує традиційні аудиторні форми з дистанційними технологіями [4-6]. Такий підхід дозволяє оптимально поєднувати самостійність студента з педагогічною підтримкою, а також забезпечує більшу гнучкість у засвоєнні матеріалу. Особливо ефективним змішане навчання виявилось у закладах вищої освіти, де студенти мають змогу самостійно планувати навчальний процес і використовувати онлайн-ресурси у зручному режимі. Інтеграція елементів віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) відкриває нові можливості для візуалізації навчального матеріалу, проведення симуляцій та експериментів у безпечному середовищі. Наприклад, у медичній, інженерній чи природничій освіті VR дозволяє відтворювати реальні ситуації, які складно або неможливо змоделювати у традиційному класі. Особливе місце займає використання штучного інтелекту в освіті. Системи адаптивного навчання на базі AI здатні підлаштовувати складність завдань під рівень знань студента, прогнозувати результати, надавати персоналізовані рекомендації. Такі інструменти, як інтелектуальні тьютор-системи, чат-боти-помічники, системи автоматичного оцінювання, дедалі частіше інтегруються в освітнє середовище.

Таблиця 2.

Переваги впровадження інноваційних технологій

№	Перевага	Пояснення
1	Гнучкість навчання	Студенти можуть обирати темп, місце та спосіб засвоєння матеріалу
2	Індивідуалізація	Освітні траєкторії адаптуються під рівень знань та потреби кожного
3	Інтерактивність	Залучення студентів до активної взаємодії з контентом, викладачами, іншими студентами
4	Підвищення мотивації	Через гейміфікацію, візуалізацію, використання реальних кейсів
5	Розвиток ключових компетентностей	Критичне мислення, креативність, командна робота, цифрова грамотність
6	Доступність освіти	Можливість навчатися незалежно від географії чи фізичних обмежень
7	Підвищення ефективності	Завдяки адаптивним системам, миттєвому фідбеку, аналітиці прогресу

Сформовано авторами



Разом з тим, ефективне впровадження інноваційних технологій потребує відповідних умов: технічного забезпечення, методичної бази, кваліфікованих кадрів. Дослідження показують, що одним із ключових чинників успіху є готовність педагогів до змін, рівень їхньої цифрової компетентності, здатність до навчання впродовж життя та активне залучення до розробки і апробації нових методик. Ще одним важливим аспектом є педагогічний дизайн навчання, тобто ретельне планування освітнього процесу з урахуванням цілей, змісту, методів і засобів навчання, можливостей конкретної технології та потреб здобувачів освіти. Без якісного дизайну навіть найновітніші технології не забезпечать бажаного результату. На практиці впровадження інноваційних технологій супроводжується як позитивними результатами, так і певними труднощами [9;12]. Серед них — технічні обмеження, низький рівень цифрової грамотності окремих учасників освітнього процесу, інституційна інертність, а також проблема академічної доброчесності у цифровому середовищі. Проте ці виклики можуть бути подолані шляхом системної модернізації освіти, підвищення кваліфікації педагогів, створення відповідної нормативної бази та залучення інвестицій у розвиток освітньої інфраструктури.

Таким чином, інноваційні технології навчання відіграють ключову роль у трансформації сучасної освіти. Вони не лише змінюють формат взаємодії між учасниками освітнього процесу, але й стимулюють розвиток нових форм мислення, гнучкості, автономності та відповідальності. За умови грамотного впровадження вони здатні суттєво підвищити якість освіти, зробити її доступнішою, ефективнішою та відповідною до викликів XXI століття.

Висновки. У процесі дослідження було встановлено, що інноваційні технології навчання є невід'ємною складовою сучасного освітнього процесу та виступають потужним інструментом підвищення його ефективності, доступності та якості. Їх застосування сприяє розвитку ключових компетентностей здобувачів освіти, активізації їхньої пізнавальної діяльності, формуванню критичного мислення, креативності та здатності до самостійного навчання протягом життя. До найбільш ефективних інноваційних технологій, що використовуються в сучасній освіті, належать: інформаційно-комунікаційні технології, змішане та дистанційне навчання, гейміфікація, інтерактивні методи, технології віртуальної та доповненої реальності, а також інструменти штучного інтелекту. Їхнє впровадження змінює не лише форми й методи навчання, а й ролі учасників освітнього процесу, акцентуючи увагу на співпраці, самостійності та персоналізації навчання. Разом із тим, ефективне застосування інноваційних технологій можливе лише за наявності відповідних умов: технічної та методичної бази, високого рівня цифрової компетентності педагогів, відкритості до змін та підтримки з боку керівництва закладів освіти і державної освітньої політики.



Отже, інноваційні технології є не лише трендом, а й необхідністю для формування конкурентоспроможної особистості та забезпечення сталого розвитку освіти в умовах швидких суспільних і технологічних змін.

***Література*:**

1. Білоус, І. І., Дем'янюк, А. В., & Кричківська, О. В. (2022). Інноваційні технології навчання в контексті розвитку сучасної освіти. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки, (1 (1)), 136-146.

2. Бистрова, Ю. В. (2015). Інноваційні методи навчання у вищій школі України. Право та інноваційне суспільство, (1), 27-33.

3. Гнатенко, Т. С., & Лисенко, Н. В. (2023). Використання інноваційних технологій навчання у ЗВО в умовах змішаного навчання. Health & Education, (1), 14-21.

4. Довгань, Л. І. (2017). Інноваційні технології навчання в освітньому процесі вищої школи. Роль інновацій в трансформації сучасної науки, (1), 19.

5. Криштанович, М. Ф. (2019). Роль і значення інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі ЗВО. Науковий Часопис, Вип. 68, 129-133. https://doi.org/10.31392/2311-5491/2019-68.28

6. Криштанович, С. В., & Криштанович, М. Ф. (2023). Педагогічні умови формування педагогічної компетентності майбутніх викладачів у процесі змішаного навчання в закладі вищої освіти. Академічні візії, (25). https://doi.org/10.5281/zenodo.10164449

7. Майструк, Т. (2022). Інноваційні технології навчання, як умова досягнення оптимізації освітніх результатів молодших школярів. *Наукові технології навчання*, № 96, 125–132. DOI: https://journal.org.ua/index.php/ntn/article/view/328

8. Марченко, О., Воровка, В., Постол, А. (2023). Інноваційні технології та методи навчання у вишах України. *Наукові вісник. Серія: Педагогіка*, 21(2), 104–111. DOI: 10.12345/mdpu.2023.21.2.5

9. Мельничук, І., Біловус І. (2021). Інноваційні методи викладання та навчання у сфері вищої освіти. Гуманітарні студії : історія та педагогіка. № 2. – С. 94-102.

10. Терещук, В. І., Ільченко, А. М., & Семенишина, І. В. (2023). Інноваційні технології навчання у закладах вищої освіти. *Академічні візії*, (16). вилучено із https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/157

11. Повч, І. І., Сидоренко, В. М. (2024). Інноваційні технології в хірургічній освіті: досвід та перспективи застосування в Україні. *Academy Vision*, 6(1), 20–27. https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1020

12. Вербівський, Д. (2023). Інноваційні технології в закладі вищої освіти. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія:«Педагогіка. Соціальна робота», (2 (53)), 30-33.

References:

1. Bilous, I. I., Dem'yanyuk, A. V., & Krychkivska, O. V. (2022). Innovatsiyni tekhnolohiyi navchannya v konteksti rozvytku suchasnoyi osvity. [Innovative learning technologies in the context of the development of modern education]. Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Luhansk. Pedagogical Sciences, (1 (1)), 136-146. [in Ukrainian].

2. Bystrova, Y. V. (2015). Innovatsiyni metody navchannya u vyshchiy shkoli Ukrayiny. [Innovative teaching methods in higher education in Ukraine]. Law and innovative society, (1), 27-33. [in Ukrainian].

3. Hnatenko, T. S., & Lysenko, N. V. (2023). Vykorystannya innovatsiynykh tekhnolohiy navchannya u ZVO v umovakh zmishanoho navchannya. [The use of innovative teaching technologies in higher education in the context of blended learning]. Health & Education, (1), 14-21. [in Ukrainian].



4. Dovgan, L. I. (2017). Innovatsiyni tekhnolohiyi navchannya v osvitn′omu protsesi vyshchoyi shkoly. [Innovative learning technologies in the educational process of higher education]. The role of innovations in the transformation of modern science, (1), 19. [in Ukrainian].

5. Kryshtanovych, M. F. (2019). Rol′ i znachennya informatsiyno-komunikatsiynykh tekhnolohiy v osvitn′omu protsesi ZVO. [The role and significance of information and communication technologies in the educational process of higher education]. Scientific Journal, 129. [in Ukrainian].

6. Kryshtanovych, S. V., & Kryshtanovich, M. F. (2023). Pedahohichni umovy formuvannya pedahohichnoyi kompetentnosti maybutnikh vykladachiv u protsesi zmishanoho navchannya v zakladi vyshchoyi osvity. [Pedagogical conditions for the formation of pedagogical competence of future teachers in the process of blended learning in a higher education institution]. Academic Visions, (25). [in Ukrainian].

7. Maystruk, T. (2022). Innovatsiyni tekhnolohiyi navchannya, yak umova dosyahnennya optymizatsiyi osvitnikh rezul′tativ molodshykh shkolyariv. [Innovative teaching technologies as a condition for achieving optimization of educational results of younger schoolchildren]. Scientific Teaching Technologies, No. 96, 125–132. [in Ukrainian].

8. Marchenko, O., Vorovka, V., Postol, A. (2023). Innovatsiyni tekhnolohiyi ta metody navchannya u vyshakh Ukrayiny. [Innovative technologies and teaching methods in universities of Ukraine]. Scientific Bulletin. Series: Pedagogy, 21(2), 104–111. DOI: 10.12345/mdpu.2023.21.2.5

9. Melnychuk, I., Bilovus I. (2021). Innovatsiyni metody vykladannya ta navchannya u sferi vyshchoyi osvity. [Innovative teaching and learning methods in higher education]. Humanities: history and pedagogy. No. 2. – P. 94-102. [in Ukrainian].

10. Tereshchuk, V. I., Ilchenko, A. M., & Semenyshyna, I. V. (2023). Innovatsiyni tekhnolohiyi navchannya u zakladakh vyshchoyi osvity. [Innovative technologies of education in higher education institutions]. Academic Visions, (16). [in Ukrainian].

11. Povch, I. I., Sydorenko, V. M. (2024). Innovatsiyni tekhnolohiyi v khirurhichniy osviti: dosvid ta perspektyvy zastosuvannya v Ukrayini. [Innovative technologies in surgical education: experience and prospects of application in Ukraine]. Academy Vision, 6(1), 20–27. [in Ukrainian].

12. Verbivskyi, D. (2023). Innovatsiyni tekhnolohiyi v zakladi vyshchoyi osvity. [Innovative technologies in a higher education institution]. Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: "Pedagogy. Social work", (2 (53)), 30-33. [in Ukrainian].



УДК 378.018.8:316.47-057.4]:378.147](045)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-299-310

Совгіра Світлана Василівна доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри хімії та екології, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, https://orcid.org/0000-0002-8742-7773

РОЛЬ АКСІОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ СОЦІОНОМІЧНОЇ СФЕРИ

Анотація. У статті розглянуто аксіологічний підхід як одну з провідних методологічних основ професійної підготовки майбутніх фахівців соціономічних спеціальностей. Обґрунтовано актуальність його впровадження в умовах сучасних суспільних трансформацій, цифровізації та воєнних викликів, що зумовлюють необхідність переорієнтації освітнього процесу на формування ціннісних орієнтирів та соціальної відповідальності здобувачів освіти. Визначено, що ефективність професійної підготовки залежить від гармонійного поєднання знань, практичних умінь і системи цінностей, які забезпечують здатність майбутніх фахівців діяти у сфері «людина – людина». У статті акцентовано на специфіці соціономічних професій, які потребують від фахівця високого рівня моральної стійкості, готовності до взаємодії в умовах соціальної напруги та прийняття рішень у складних обставинах. Проаналізовано методологічні засади аксіологічного підходу, зокрема інтеграцію гуманістичних і професійно орієнтованих складових, взаємозв'язок із компетентнісним підходом та принцип ціннісної інтеграції у зміст освітніх програм. Особливу увагу приділено практичним аспектам реалізації аксіологічного підходу: використанню кейс-методу, тренінгів, рольових ігор, соціально орієнтованих проєктів та організації педагогічної практики здобувачів. Доведено, що результатом аксіологічно орієнтованої підготовки є формування соціальної компетентності майбутніх фахівців соціономічних спеціальностей, яка охоплює комунікативні навички, здатність до емпатії, культуру співпраці та готовність до морального вибору. Проаналізовано міжнародний досвід, який підтверджує універсальність аксіологічного підходу та його значущість для формування професійної відповідальності. Окреслено перспективи подальшого розвитку цього підходу в українській освіті, що пов'язані з цифровізацією, адаптацією зарубіжних практик та підсиленням гуманістичного потенціалу вищої освіти.

Ключові слова: аксіологічний підхід; професійна підготовка; соціономічні спеціальності; ціннісні орієнтири; соціальна компетентність; цифровізація освіти, майбутні фахівці.



Sovhira Svitlana Doctor of pedagogical sciences, professor, professor of the Department of Chemistry and Ecology, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, https://orcid.org/0000-0002-8742-7773

THE ROLE OF THE AXIOLOGICAL APPROACH IN THE TRAINING OF FUTURE SPECIALISTS IN THE SOCIO-ECONOMIC SPHERE

Abstract. The article considers the axiological approach as one of the leading methodological foundations of professional training of future specialists in socionomic specialties. The relevance of its implementation in the conditions of modern social transformations, digitalization and military challenges is substantiated, which necessitate the reorientation of the educational process to the formation of value orientations and social responsibility of education seekers. It is determined that the effectiveness of professional training largely depends on the harmonious combination of knowledge, practical skills and a system of values, which ensure the ability of future specialists to act in the "person - person" sphere. The article focuses on the specifics of socionomic professions, which require a specialist to have a high level of moral stability, readiness to interact in conditions of social tension and make decisions in difficult circumstances. The methodological principles of the axiological approach are analyzed, in particular, the integration of humanistic and professionally oriented components, the relationship with the competency-based approach and the principle of value integration into the content of educational programs. Particular attention is paid to the practical aspects of implementing the axiological approach: the use of the case method, trainings, role-playing games, socially oriented projects and the organization of pedagogical practice of applicants. It is proven that the result of axiologically oriented training is the formation of social competence of future specialists in socionomic specialties, which includes communication skills, the ability to empathy, a culture of cooperation and readiness for moral choice. International experience is analyzed, which confirms the universality of the axiological approach and its significance for the formation of professional responsibility. Prospects for the further development of this approach in Ukrainian education are outlined, which are associated with digitalization, adaptation of foreign practices and strengthening the humanistic potential of higher education.

Keywords: axiological approach; professional training; socionomic specialties; value orientations; social competence; digitalization of education, future professionals.

Постановка проблеми. У сучасному суспільстві відбуваються глибокі соціальні, економічні та культурні трансформації, що висувають нові вимоги до підготовки фахівців соціономічної сфери – педагогів, психологів, соціальних працівників, юристів, менеджерів соціальних інституцій. Від рівня їхньої профе-

сійної компетентності, здатності до ефективної комунікації, соціальної відповідальності та морально-етичної стійкості залежить якість взаємодії між людьми, розвиток соціальних інститутів та збереження суспільної стабільності [11].

Традиційна освітня парадигма, що акцентувала увагу здебільшого на знаннях і практичних уміннях, не може повною мірою забезпечити підготовку фахівця, здатного діяти в умовах швидких змін і складних соціальних викликів. Виникає потреба у впровадженні підходів, які сприяють не лише професійному, а й особистісному становленню фахівця.

Аксіологічний підхід у цьому контексті набуває особливого значення, оскільки він орієнтує освітній процес на формування системи ціннісних орієнтацій, що є підґрунтям професійної ідентичності, визначають готовність майбутніх фахівців соціономічної сфери до гуманістично спрямованої діяльності та підвищують їхню стійкість до професійних і життєвих викликів [1].

Проте, попри наявність ґрунтовних досліджень у галузі педагогіки та психології, аксіологічний підхід ще не має достатнього рівня практичної реалізації в системі професійної підготовки майбутніх фахівців соціономічних професій. Це зумовлює потребу у його подальшому теоретичному осмисленні та пошуку шляхів інтеграції в освітній процес закладів вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У освіті сформовано стійке розуміння аксіологічного підходу як методологічної основи професійної підготовки майбутніх фахівців соціономічних професій. Узагальнені висновки доводять його ефективність для формування ціннісних орієнтацій здобувачів освіти, їхньої професійної відповідальності та готовності до гуманістично спрямованої діяльності.

Зокрема, у працях Р. Довгаль наголошується, що аксіологічний підхід є підґрунтям формування ціннісних орієнтирів майбутніх педагогів професійного навчання, забезпечує єдність знаннєвого, діяльнісного й ціннісного компонентів [5]. Дослідження С. Гринюк і М. Желуденко акцентують на зв’язку між аксіологічними орієнтаціями та професійною компетентністю здобувачів, підкреслюючи, що саме система цінностей визначає якість підготовки сучасного фахівця [4].

Особливої уваги заслуговує праця Л. Кравченко, у якій обґрунтовано методологічні засади аксіологічного підходу та окреслено принципи його інтеграції у навчальний процес закладів вищої освіти [7]. Практичний аспект проблеми розкривають Н. Мукан, Н. Чубінська та С. Наконечна, які аналізують механізми впровадження аксіологічних орієнтирів у підготовку сучасного фахівця через інтерактивні методи, рольові ігри та рефлексивні практики [9].

У дослідженнях Т. Тюльпи [10] окреслено важливість аксіологічного підходу для формування соціальної компетентності майбутніх фахівців соціономічних спеціальностей, Т. Варенко [1] наголошує на його доцільності у сучасній системі вищої педагогічної освіти. С. Вітвицька підкреслює значення аксіологіч-



ного виховання у становленні майбутнього вчителя, що дозволяє закріплювати гуманістичні ідеали та професійну етику [2].

У зарубіжних працях O. Kryvylova, N. Sosnickaya, K. Oleksenko аксіологічний підхід розглядається як ключовий у психологічно-педагогічній підготовці нового покоління вчителів [11]. K. Shahobitdinov трактує його як засіб розвитку професійної відповідальності та становлення «професійного Я» майбутнього педагога [12].

Останні дослідження І. Іскерського демонструють особливу роль аксіологічного підходу в умовах воєнного стану, коли від майбутніх фахівців соціономічної сфери очікують стійкості, здатності підтримувати гідність людини та забезпечувати соціальну згуртованість [6]. Паралельно С. Гвоздій розглядає аксіологічний вимір підготовки як чинник формування безпеки життєдіяльності та професійної діяльності [3]. У роботах Г. Кузан наголошено на відповідності аксіологічного підходу сучасним вимогам і реаліям, що диктує потребу його системної інтеграції в освітні програми [8].

Вітчизняні й зарубіжні дослідження підтверджують, що аксіологічний підхід є невід'ємною складовою професійної підготовки майбутніх спеціалістів соціономічної сфери, проте потребує подальшого розвитку практичних механізмів реалізації, створення інструментів оцінювання ціннісних результатів та адаптації до умов суспільних криз.

Метою статті є дослідження ролі аксіологічного підходу у підготовці майбутніх фахівців соціономічної сфери.

Виклад основного матеріалу. Професійна підготовка фахівців соціономічних спеціальностей (учителів, психологів, соціальних працівників, менеджерів соціальної сфери тощо) ґрунтується на особливій системі взаємодії з людьми, що вимагає сформованої системи цінностей, високого рівня комунікативної культури та готовності до прийняття відповідальних рішень. Саме тому аксіологічний підхід набуває статусу методологічної основи, що визначає зміст, форми та методи освітнього процесу. Його головним завданням є інтеграція професійних знань із ціннісними орієнтирами, які забезпечують гармонійне поєднання гуманістичних і соціально значущих аспектів діяльності.

Особливості соціономічних професій зумовлюють необхідність підготовки майбутніх фахівців до роботи в умовах невизначеності, соціальної напруги та значних ризиків. Як зазначає С. Гвоздій, одним із ключових напрямів є підготовка здобувачів до забезпечення безпеки життя і професійної діяльності, що безпосередньо пов'язане з їхніми ціннісними установками та ставленням до професійної відповідальності [3]. Аксіологічний підхід дозволяє сформувати у здобувачів усвідомлення важливості морально-етичних норм, які стають внутрішніми регуляторами поведінки під час виконання професійних обов'язків.

В умовах сучасних суспільних трансформацій, зокрема воєнного стану, аксіологічний вимір професійної підготовки набуває ще більшої актуальності.

І. Іскерський підкреслює, що підготовка фахівців соціономічних спеціальностей у таких умовах має враховувати не лише освітні стандарти, а й завдання формування стійкої системи цінностей, яка забезпечує здатність діяти в екстремальних ситуаціях [6]. Це стосується як учителів, що працюють із дітьми в умовах психологічного навантаження, так і соціальних працівників чи психологів, діяльність яких безпосередньо пов'язана з подоланням кризових наслідків війни.

Розглядаючи аксіологічний підхід як інструмент професійної підготовки, варто виділити кілька ключових його функцій. По-перше, він виконує світоглядну функцію, формуючи у студентів цілісне уявлення про місце людини та суспільства у сучасному світі. По-друге, виховна функція акцентує увагу на формуванні гуманістичної позиції, що передбачає орієнтацію на цінності людської гідності, свободи та відповідальності. По-третє, регулятивна функція полягає у виробленні норм поведінки, які забезпечують ефективність професійної взаємодії в системі «людина – людина».

Аксіологічний підхід передбачає не лише передавання знань про цінності, а й створення умов для їх особистісного прийняття здобувачами освіти. Це досягається завдяки впровадженню практико-орієнтованих методів навчання, таких як аналіз ситуацій, дискусії, рольові ігри, моделювання соціальних кейсів. Подібні методи дозволяють студентам не тільки засвоїти професійні знання, а й відпрацювати моделі поведінки, що базуються на ціннісних орієнтирах.

Таким чином, аксіологічний підхід у професійній підготовці фахівців соціономічних спеціальностей виявляється не лише важливим елементом освітнього процесу, а й фундаментом формування їхньої ціннісної сфери та соціальної відповідальності. Водночас постає потреба у чіткому методологічному обґрунтуванні цього підходу, що дозволить систематизувати його принципи та визначити шляхи практичної реалізації. Саме методологічні засади аксіологічного підходу створюють основу для його інтеграції в сучасну систему професійної підготовки.

Методологічні засади аксіологічного підходу у професійній підготовці майбутніх педагогів і фахівців соціономічних спеціальностей ґрунтуються на поєднанні філософських, педагогічних та психологічних основ. Аксіологія як наука про цінності закладає підґрунтя для формування особистості, здатної усвідомлювати значення професійної діяльності не лише у вузькому функціональному, а й у суспільному та культурному вимірі. Застосування цього підходу дозволяє інтегрувати знання, уміння й навички із системою морально-етичних і професійних орієнтирів, що визначають якість і результативність підготовки.

Як зазначає Л. Кравченко, методологічна специфіка аксіологічного підходу полягає в тому, що він забезпечує узгодження гуманістичної та професійно-



орієнтованої складових освітнього процесу, створюючи умови для цілісного розвитку майбутнього фахівця [7]. Це означає, що освітні програми мають будуватися не лише на базі предметних знань, але й на формуванні цінностей гуманізму, відповідальності, толерантності, демократичності.

Ключовим методологічним принципом аксіологічного підходу є орієнтація на цінність особистості. Професійна підготовка майбутніх учителів і соціономічних фахівців передбачає визнання студента не лише об'єктом навчання, а й активним суб'єктом, який має власні переконання, мотивацію та ціннісні пріоритети. Це потребує застосування діалогічних і інтерактивних форм взаємодії у навчальному процесі, що сприяють розвитку рефлексії та усвідомленню студентами власної освітньої траєкторії.

Важливим аспектом методології є інтеграція аксіологічного підходу з компетентнісним. Сучасні освітні стандарти спрямовані на формування ключових та професійних компетентностей, які у свою чергу неможливо реалізувати без системи ціннісних орієнтирів. Як зазначає Г. Кузан, у сучасних умовах зростає потреба в підготовці фахівців, які здатні поєднувати професійні знання з етикою відповідальності та здатністю до прийняття морально обґрунтованих рішень [8]. Це свідчить про те, що компетентнісний і аксіологічний підходи перебувають у тісній взаємодії та взаємозалежності.

Окремої уваги заслуговує методологічний принцип ціннісної інтеграції. Його сутність полягає у включенні аксіологічних компонентів у всі рівні освітнього процесу: від змісту навчальних програм до методів оцінювання результатів навчання. Це означає, що успішність студента має оцінюватися не лише за показниками знань чи практичних навичок, але й за здатністю орієнтуватися у ціннісних ситуаціях, що виникають у професійній діяльності.

Методологічні основи аксіологічного підходу також передбачають використання інтегрованих технологій навчання, таких як проєктна діяльність, кейс-метод, соціально орієнтовані тренінги. Застосування цих методів дозволяє створити ситуації, максимально наближені до реальних умов професійної діяльності, і сприяє формуванню ціннісних орієнтирів у процесі практичного вирішення завдань.

Отже, методологічні засади аксіологічного підходу формують теоретичний фундамент для його застосування у системі професійної підготовки майбутніх педагогів та фахівців соціономічних спеціальностей. Водночас постає питання реалізації цих засад у практичній площині освітнього процесу. Саме практичні механізми дозволяють перетворити ціннісні орієнтири з абстрактних ідей на реальні професійні компетентності, що відображаються у поведінці, взаємодії та професійних рішеннях майбутніх фахівців.

Практична реалізація аксіологічного підходу у професійній підготовці фахівців соціономічних спеціальностей потребує системного включення

ціннісних компонентів у всі етапи освітнього процесу. Вона передбачає не лише формування знань про цінності, а й створення умов для їх усвідомлення, прийняття та застосування у професійній діяльності. Це досягається шляхом поєднання навчально-теоретичних занять із практико-орієнтованими завданнями, які моделюють реальні ситуації професійної взаємодії.

Важливу роль у цьому процесі відіграє викладач, який є носієм та транслятором ціннісних орієнтирів. Як зазначають Н. Мукан, Н. Чубінська та С. Наконечна, педагог має виступати не лише як фахівець із предметної галузі, а й як фасилітатор розвитку особистісних і професійних цінностей студентів [9]. Це означає, що викладачеві належить роль моделі професійної поведінки, яка демонструє, як цінності гуманізму, відповідальності та толерантності інтегруються у щоденну професійну діяльність.

Одним із найбільш ефективних засобів практичної реалізації аксіологічного підходу є використання інтерактивних методів навчання. Серед них особливе місце посідають кейс-метод, тренінги, рольові ігри, дебати, проєктні завдання. Ці методи дозволяють студентам не тільки відтворювати професійні ситуації, а й аналізувати їх з позиції ціннісних орієнтирів, розвивати здатність до прийняття морально обґрунтованих рішень. Наприклад, застосування кейсів у педагогічній підготовці дає змогу розглядати конкретні освітні та соціальні проблеми, порівнювати можливі варіанти їх вирішення та обирати найбільш ціннісно виправданий.

Особливе значення має інтеграція аксіологічного компоненту у зміст навчальних програм. Це передбачає розробку дисциплін, які безпосередньо орієнтовані на формування ціннісних компетентностей, а також включення аксіологічних модулів у наявні курси. Таким чином, студент отримує можливість засвоювати професійні знання у контексті морально-етичних категорій, що сприяє їх глибшому засвоєнню та практичному застосуванню.

Ефективною формою реалізації аксіологічного підходу є проєктна діяльність. Участь студентів у соціально значущих проєктах сприяє формуванню в них соціальної активності, відповідальності за результати спільної роботи та усвідомлення важливості власного внеску у розвиток суспільства. Такі завдання дозволяють поєднувати навчальний процес із практикою громадянської участі, що є надзвичайно актуальним у сучасних умовах.

Не менш важливим аспектом є організація педагогічної практики, під час якої майбутні фахівці мають змогу застосовувати аксіологічні принципи безпосередньо у взаємодії з учнями чи клієнтами соціальної сфери. Практика стає своєрідним полігоном, в якому відбувається перевірка сформованих ціннісних орієнтирів і вмінь діяти в ситуаціях морального вибору.

Отже, практичні механізми реалізації аксіологічного підходу у професійній підготовці майбутніх фахівців соціономічних спеціальностей демонструють його



ефективність як інструменту інтеграції знань, умінь і цінностей у єдину систему. Проте остаточним результатом такої підготовки має стати не лише сформована система ціннісних орієнтирів, а й здатність застосовувати їх у професійній діяльності. Це виражається передусім у розвитку соціальної компетентності як ключової характеристики сучасного фахівця.

Соціальна компетентність у сучасній педагогічній і психологічній науці визначається як інтегральна характеристика особистості, що поєднує систему знань, ціннісних орієнтацій, комунікативних умінь і навичок, які забезпечують ефективну взаємодію в соціумі. Вона є одним із головних результатів аксіологічно зорієнтованої професійної підготовки, оскільки безпосередньо відображає рівень сформованості гуманістичної позиції та готовності до соціально відповідальної поведінки.

Дослідження Т. Тюльпи підкреслюють, що соціальна компетентність майбутніх фахівців соціономічних спеціальностей формується на основі усвідомлення значення моральних і духовних цінностей, уміння співпрацювати, проявляти емпатію та толерантність у професійній діяльності [10]. Це означає, що підготовка майбутніх фахівців повинна включати спеціальні методики та технології, спрямовані на розвиток комунікативних і соціальних умінь.

Формування соціальної компетентності відбувається у кількох напрямах. По-перше, це розвиток комунікативних навичок, які забезпечують ефективну взаємодію з різними категоріями населення. По-друге, виховання культури міжособистісної співпраці, яка ґрунтується на взаємоповазі, відповідальності та готовності до колективної діяльності. По-третє, формування здатності до конструктивного вирішення конфліктів, що є важливим аспектом роботи педагогів і соціономічних працівників.

Соціальна компетентність також охоплює готовність до прийняття рішень у ситуаціях морального вибору. У цьому контексті аксіологічний підхід відіграє ключову роль, оскільки він дозволяє інтегрувати морально-етичні норми в професійну діяльність майбутнього фахівця. Такі рішення, стосуються питань справедливості, відповідальності, захисту людської гідності, що особливо актуально для соціономічних професій.

Важливо підкреслити, що соціальна компетентність не формується ізольовано, а є результатом комплексної взаємодії навчальних дисциплін, виховних заходів, педагогічної практики та соціально спрямованих проєктів. Практична діяльність студентів у реальних соціальних умовах створює умови для закріплення ціннісних орієнтирів та перетворення їх у стійкі поведінкові моделі.

Отже, соціальна компетентність як інтегральний результат аксіологічно орієнтованої підготовки поєднує професійні знання з ціннісними орієнтирами і забезпечує готовність майбутніх педагогів та соціономічних фахівців до ефективної взаємодії у суспільстві. Водночас важливим є вивчення міжнародного досвіду, який розкриває потенціал аксіологічного підходу у світовій освітній

практиці та дозволяє визначити перспективи його розвитку у вітчизняному контексті.

Досвід зарубіжних освітніх систем свідчить, що аксіологічний підхід є одним із провідних напрямів модернізації професійної підготовки педагогів. Він активно інтегрується в освітні програми університетів Європи та США, де особливий акцент робиться на розвитку моральних і громадянських компетентностей, відповідальності та готовності діяти в умовах глобальних викликів.

У працях O. Kryvylova, N. Sosnickaya та K. Oleksenko аксіологічний підхід розглядається як основа психологічної та педагогічної підготовки вчителів нового покоління [11]. Автори наголошують, що ключовим завданням освіти є формування особистості, здатної не лише передавати знання, а й бути провідником гуманістичних цінностей у соціумі. Для цього активно застосовуються інтерактивні технології, міждисциплінарні підходи та практика соціально значущих проєктів.

K. Shahobitdinov звертає увагу на те, що аксіологічний підхід є ефективним засобом розвитку професійної відповідальності майбутніх педагогів [12]. У контексті глобалізації та швидких соціальних змін він допомагає майбутнім фахівцям орієнтуватися в умовах невизначеності та приймати рішення на основі моральних норм і суспільних потреб. Такий підхід є універсальним інструментом для підготовки педагогів до викликів XXI століття.

Важливим є і те, що міжнародний досвід демонструє необхідність інтеграції аксіологічного підходу з цифровими технологіями. У більшості освітніх програм європейських країн акцент робиться на розвитку цифрової грамотності, але водночас наголошується, що використання цифрових інструментів має бути підпорядковане гуманістичним цінностям та принципам педагогічної етики. Це відкриває перспективи для впровадження у вітчизняну освіту змішаних моделей підготовки, які поєднують технічні навички та аксіологічні компетентності.

Перспективи розвитку аксіологічного підходу в Україні пов’язані з адаптацією міжнародного досвіду до національних реалій. Йдеться про створення освітніх програм, орієнтованих на виховання ціннісно зрілої особистості, яка здатна діяти в умовах соціальних викликів, зокрема війни, кризових ситуацій та глобальних трансформацій. Як зазначають українські дослідники, аксіологічний підхід має стати методологічним підґрунтям для інтеграції професійних знань із морально-етичними нормами, що забезпечить гармонійний розвиток особистості та суспільства.

Реалізація аксіологічного підходу у професійній підготовці майбутніх фахівців соціономічних спеціальностей вимагає системності, послідовності та методичного забезпечення. Спираючись на результати теоретичного аналізу та сучасні практики вищої освіти, можна запропонувати низку рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності впровадження цього підходу.



По-перше, необхідно забезпечити інтеграцію аксіологічних компонентів у зміст навчальних програм. Це може відбуватися через розробку окремих курсів із ціннісної проблематики, а також через включення ціннісно орієнтованих модулів до наявних дисциплін. Особливу увагу необхідно приділяти гуманітарним курсам, які мають потенціал для формування духовно-моральних орієнтирів студентів.

По-друге, варто систематично впроваджувати активні та інтерактивні методи навчання, що створюють умови для практичного засвоєння ціннісних орієнтирів. Серед найбільш ефективних методів можна виділити кейс-метод, тренінги, рольові ігри, моделювання професійних ситуацій, дебати. Ці форми роботи сприяють розвитку критичного мислення, комунікативних навичок, уміння співпрацювати та приймати відповідальні рішення.

По-третє, важливим завданням є підготовка викладачів як носіїв і трансляторів ціннісних орієнтирів. Педагогічні кадри повинні мати не лише високий рівень професійної компетентності, але й власну сформовану систему цінностей, що відображається у стилі їхньої роботи, педагогічній позиції та взаємодії зі студентами. Для цього доцільно організовувати спеціальні семінари, тренінги й програми підвищення кваліфікації.

По-четверте, значну увагу бажано приділяти організації навчальної практики студентів як простору для перевірки та закріплення ціннісних орієнти-рів. Практика повинна передбачати завдання, що стимулюють не лише застосування професійних знань, а й осмислення ціннісного виміру професійної діяльності. Рекомендовано залучати студентів до участі в соціально значущих проєктах, які формують досвід громадянської відповідальності та соціальної активності.

По-п’яте, доцільно розвивати міжнародне співробітництво та інтегрувати кращі зарубіжні практики. Використання досвіду європейських освітніх закладів у поєднанні з національними традиціями дозволить створити більш ефективну модель підготовки фахівців, зорієнтовану на глобальні й локальні виклики.

По-шосте, у процесі цифровізації освіти важливо забезпечити баланс між технічними інноваціями та аксіологічним наповненням навчання. Цифрові ресурси можливо використовувати не лише як інструмент передачі знань, але й як засіб формування ціннісних орієнтирів через інтерактивні завдання, онлайн-дискусії, проєкти соціальної спрямованості.

Таким чином, методичні рекомендації спрямовані на створення умов, за яких аксіологічний підхід стане дієвим інструментом у підготовці майбутніх фахівців соціономічних спеціальностей. Його ефективна реалізація можлива лише за умови поєднання змістової, методичної та практичної складових освітнього процесу.

Висновки. Аксіологічний підхід є ключовою методологічною основою професійної підготовки майбутніх фахівців соціономічних спеціальностей. Він забезпечує формування ціннісних орієнтирів, розвиток соціальної компетентності та готовність діяти відповідально у складних соціальних умовах.



Проведений аналіз засвідчує, що ефективність підходу визначається поєднанням його методологічних засад і практичної реалізації, яка включає інтерактивні методи, педагогічну практику та соціально значущі проєкти. Важливим результатом є підготовка конкурентоспроможного, гуманістично зорієнтованого фахівця, здатного інтегрувати професійні знання з морально-етичними цінностями.

Перспективи подальшого розвитку аксіологічного підходу пов'язані з адаптацією міжнародного досвіду, цифровізацією освіти та необхідністю формування стійкої системи цінностей у контексті сучасних суспільних викликів.

Література:

1. Варенко Т. К. Аксіологічний підхід та доцільність його реалізації в сучасній системі вищої педагогічної освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2010. Вип. 11(64). С. 161–164.
2. Вітвицька С. С. Аксіологічний підхід до виховання особистості майбутнього вчителя. *Креативна педагогіка*. 2015. Вип. 10. С. 63–67.
3. Гвоздій С. П. Підготовка майбутніх фахівців соціономічних спеціальностей до безпеки життя і професійної діяльності як соціально-педагогічна проблема. *Педагогіка безпеки*. 2016. № 1. С. 40–47.
4. Гринюк С. П., Желуденко М. О. Аксіологічний підхід до формування професійної компетентності в майбутніх фахівців. *Modern researches in psychology and pedagogy: collective monograph*. Riga: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2020. С. 111–127. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-588-36-5/6.
5. Довгаль Р. Г. Аксіологічний підхід як основа формування ціннісних орієнтирів майбутніх педагогів професійного навчання. *Педагогічна академія: наукові записки*. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15742256.
6. Іскерський І. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців соціономічних професій в умовах воєнного стану. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. 2024. № 2(12). С. 20–29. DOI: https://doi.org/10.31499/2706-6258.2(12).2024.315001.
7. Кравченко Л. Методологічні засади аксіологічного підходу у підготовці майбутніх викладачів закладів професійної освіти. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 3(9). С. 412–421. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-412-421.
8. Кузан Г. Професійна підготовка фахівців соціономічних професій у вимірі сучасних вимог і реалій. *Молодь і ринок*. 2018. № 10(165). С. 68–73.
9. Мукан Н., Чубінська Н., Наконечна С. Застосування аксіологічного підходу у професійній підготовці сучасного фахівця. *Академічні візії*. 2023. Вип. 20. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/419/378.
10. Тюльпа Т. Аксіологічний підхід до формування соціальної компетентності майбутніх фахівців соціономічних спеціальностей у професійній підготовці. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2019. № 6(93). С. 271–279. DOI: https://doi.org/10.33216/2220-6310-2019-93-6-271-279.
11. Kryvylova O., Sosnickaya N., & Oleksenko K. Axiological approach to the psychological and pedagogical training of future teachers of the new generation. *Educational Dimension*. 2020. Iss. 3(55). P. 141–155. DOI: https://doi.org/10.31812/educdim.v55i0.3954.
12. Shahobitdinov K. Axiological approaches to the development of professional responsibility of future teachers. *Science, innovation, education vital issues of the XXI century. Next Scientists Conferences*. 2023. № 1(01). P. 94–96.



References:

1. Varenko, T. K. (2010). Aksiolohichnyi pidkhid ta dotsilnist yoho realizatsii v suchasnii systemi vyshchoi pedahohichnoi osvity [Axiological approach and expediency of its implementation in the modern system of higher pedagogical education]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*, 11(64), 161–164. [in Ukrainian].

2. Vitvytska, S. S. (2015). Aksiolohichnyi pidkhid do vykhovannia osobystosti maibutnoho vchytelia [Axiological approach to educating the personality of the future teacher]. *Kreatyvna pedahohika*, 10, 63–67. [in Ukrainian].

3. Hvozdiĭ, S. P. (2016). Pidhotovka maibutnikh fakhivtsiv sotsionomichnykh spetsialnostei do bezpeky zhyttia i profesiinoi diialnosti yak sotsialno-pedahohichna problema [Training future specialists of socionomic specialties for life safety and professional activity as a socio-pedagogical problem]. *Pedahohika bezpeky*, 1, 40–47. [in Ukrainian].

4. Hryniuk, S. P., & Zheludenko, M. O. (2020). Aksiolohichnyi pidkhid do formuvannia profesiinoi kompetentnosti v maibutnikh fakhivtsiv [Axiological approach to the formation of professional competence in future specialists]. In *Modern researches in psychology and pedagogy: Collective monograph* (pp. 111–127). Riga: Izdevnieciba "Baltija Publishing". https://doi.org/10.30525/978-9934-588-36-5/6 [in Ukrainian].

5. Dovhal, R. H. (2024). Aksiolohichnyi pidkhid yak osnova formuvannia tsinnisnykh oriientyriv maibutnikh pedahohiv profesiinoho navchannia [Axiological approach as the basis for the formation of value orientations of future teachers of vocational education]. *Pedahohichna akademiia: Naukovi zapysky*. https://doi.org/10.5281/zenodo.15742256 [in Ukrainian].

6. Iskerskyi, I. (2024). Osoblyvosti profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv sotsionomichnykh profesii v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of professional training of future specialists in socionomic professions under martial law]. *Psykholoho-pedahohichni problemy suchasnoi shkoly*, 2(12), 20–29. https://doi.org/10.31499/2706-6258.2(12).2024.315001 [in Ukrainian].

7. Kravchenko, L. (2023). Metodolohichni zasady aksiolohichnoho pidkhodu u pidhotovtsi maibutnikh vykladachiv zakladiv profesiinoi osvity [Methodological foundations of the axiological approach in the training of future teachers of vocational education institutions]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi*, 3(9), 412–421. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-412-421 [in Ukrainian].

8. Kuzan, H. (2018). Profesiina pidhotovka fakhivtsiv sotsionomichnykh profesii u vymiri suchasnykh vymoh i realii [Professional training of specialists in socionomic professions in the dimension of modern requirements and realities]. *Molod i rynok*, 10(165), 68–73. [in Ukrainian].

9. Mukan, N., Chubinska, N., & Nakonechna, S. (2023). Zastosuvannia aksiolohichnoho pidkhodu u profesiinii pidhotovtsi suchasnoho fakhivtsia [Application of the axiological approach in the professional training of a modern specialist]. *Akademichni vizii*, 20. Retrieved from https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/419/378 [in Ukrainian].

10. Tiulpa, T. (2019). Aksiolohichnyi pidkhid do formuvannia sotsialnoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv sotsionomichnykh spetsialnostei u profesiinii pidhotovtsi [Axiological approach to the formation of social competence of future specialists of socionomic specialties in professional training]. *Dukhovnist osobystosti: Metodolohiia, teoriia i praktyka*, 6(93), 271–279. https://doi.org/10.33216/2220-6310-2019-93-6-271-279 [in Ukrainian].

11. Kryvylova, O., Sosnickaya, N., & Oleksenko, K. (2020). Axiological approach to the psychological and pedagogical training of future teachers of the new generation. *Educational Dimension*, 3(55), 141–155. https://doi.org/10.31812/educdim.v55i0.3954

12. Shahobitdinov, K. (2023). Axiological approaches to the development of professional responsibility of future teachers. *Science, innovation, education vital issues of the XXI century. Next Scientists Conferences*, 1(01), 94–96.



УДК 378.147.39: 004

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-311-322

Стежко Юрій Григорович кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов професійного спрямування Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ, https://orcid.org/0002-0226-8081

ТЕХНОЛОГІЯ ПОДКАСТИНГУ ЯК ЗАСІБ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ НАВЧАННЯ ІНОЗЕМНІЙ МОВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. За умов воєнного стану, коли понад 3500 закладів освіти зазнали тих чи інших руйнувань, використання у навчальному процесі інформаційно-комунікативних технологій набуло особливого значення. У статті висвітлюється роль подкастингу як засобу лінгводидактики та індивідуалізації навчання. *Мета:* дати теоретико-методичне обґрунтування та практичні поради запровадження технології подкастингу як засобу інтенсифікації вивчення English as a Foreign Language за дистанційної та змішаної форм навчання

Узагальнення досвіду застосування подкастингу стало підставою для уточнення понять *подкаст* та *подкастинг*. Наводиться класифікація подкастів за призначенням: для здобувачів знань та викладачів, для індивідуальної та групової роботи, для аудиторного та дистанційного навчання тощо. Підкреслюється, що найбільшого поширення отримав поділ подкастів на три типи: аудіоподкасти, відеоподкасти та розширені подкасти. Кожен з означених типів становить нарацію відповідної теми навчального матеріалу. Тематично марковані подкасти утворюють подосферу – індивідуально визначений путівник з формування компетенцій. Автентичні тексти-референти лінгвокультурологічного змісту орієнтовані на формування *hard skills*, а дискурси public relations – на *soft skills*. Зазначається, що лінгводидактичний ефект технології подкастингу криється у лексико-семантичній референції, в асоціативних зав'язках із чуттєвістю, створеною аудіо- та відеофайлами. Наводяться посилання на приклади подкастів для опанування EFL. Окреслюється перспектива якісного стрибка подкастової технології, обумовленого поширенням штучного інтелекту. Як висновок, мовиться, що студентоцентризм подкастингової технології оволодіння English as a Foreign Language полягає у виборі індивідуальної траєкторії навчання, перетворенні студента із об'єкта на суб'єкта навчального процесу. Практичне значення проведеної розвідки бачиться у сприянні запровадженню подкастингової технології у закладах вищої освіти.

Ключові слова: лінгводидактика**;** подкаст; технологія подкастингу; подосфера; англійська мова як іноземна; інформаційні технології.



Stezhko Yurii PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Assosiate Professor, Department of Professional Foreign Languages State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-0226-8081

TECHNOLOGY PODCASTING AS A WAY OF INTENSIFYING FOREIGN LANGUAGE LEARNING UNDER WAR STATE

Abstract. The role of podcasting as a way of linguistic didactics and individualization of learning process was highlighted in the paper. Purpose: to give the theoretical and methodological justification of podcasting as a means of making more intensive the process of study of English as a Foreign Language. We choose methods general scientific: descriptive, content analysis method, induction method; linguistic: method of conversion analysis of linguistic practices and functional method. Research results are the theoretical analysis and practical recommendations for the podcasting introduction in EFL learning, the performance of which was confirmed by the pilot experimen

The experience generalization of using podcasting has became the reason for the concepts clarifying podcast and podcasting. It is given the classification of podcasts by its purpose: for knowledge seekers and educators, for individual and group work, for classroom and distance learning, etc. It is emphasized that the most widespread are a division of podcasts into three types: audio podcasts, video podcasts and extended podcasts. Each of the above mentioned specified types is the narration of a corresponding topic of the educational stuff. Thematically marked podcasts form a podosphere an individually defined roadmap for the formation of competencies. Authentic reference texts of linguistic and cultural content are focused on the formation of hard skills, but public relations discourses are focused on soft skills. It is noted that the linguistic and didactic effect of the podcasting technology lies in the lexical- and semantic reference, in associative links with the sensuality created by audio and video files. Links are provided to examples of EFL mastery podcasts. As a conclusion, it is about that the student-centricity of the podcasting technology of mastering English as a Foreign Language focuses attention on active learning, greater autonomy of a student, turns the acquirer of knowledge from an object into a subject of the educational process. The practical value of the conducted research s seen in the promotion of the introduction of podcasting technology for EFL mastery in institutions of higher education.

Keywords: linguistics didactic; podcast; podcasting technology; podosphere; English as a Foreign Language; information technologies.

Постановка проблеми. Україна стала на шлях цифровізації усіх сфер життєдіяльності, що обумовило потребу володіння англійською мовою майбутніми фахівцями у сфері державного управління, бізнесу, культури. Тож не дивує,



що «згідно з результатами дослідження, яке провів Київський міжнародний інститут соціології, 88% опитаних підтримують ідею, що вивчення англійської мови має бути обов'язковим для українців» [1]. Відтак освіта має подбати про формування покоління цифровізованої компетенції, забезпечити належний рівень вивчення англійської мови у навчальних закладах усіх рівнів.

Інтенсифікація навчання іноземним мовам значною мірою завдячує використанню інформаційних технологій. Накопичення інформації зростає за геометричною прогресією. Наразі «there is more information available to any student with a smartphone than an entire empire would have had access to three thousand years ago» [2]. Інформаційна перенасиченість потребує не лише нового способу прочитання, а й нового способу мислення, «specifically, new habits of mind», як його визначає Heick T. [2]. Таким продуктивним способом впорядкування цифрового контенту, здатного розв'язати проблему споживання інформації, виявилася її структуризація за дискретним принципом формування подкастів. Застосування подкастів долає відмінності у мисленні між «диджиталізованим» поколінням студентів та викладацьким складом, є чинником студентоцентрованого навчання.

«Одним із таких засобів, що оптимізують процес вивчення іноземної мови, є подкаст. Окфордський словник англійської мови визначає подкаст («podcast») як «аудіо- чи відеофайл, що розповсюджується в мережі Інтернет для прослуховування на комп'ютері чи мобільному пристрої, і який є доступним для прослуховування у будь-який зручний для користувача час» [3, с. 97].

Вагомість дидактичного потенціалу подкастингу як інноваційного засобу інтенсифікації навчання є визнаною та випробуваною в кращих зарубіжних університетах. Для українських закладів освіти подкасти мають особливе значення тим, що «the podcasts can be considered as authentic language learning materials provided that the tools for their production, recording and broadcasting are available to learners and teachers» [4, p. 12]. Уже зараз в українських наукових колах склалося уявлення про подкастинг «як найсучаснішу інтерактивно-комунікативну технологію» вивчення англійської мови [5]. Висновок про продуктивність подкастингу експериментально підтвердили українські дослідники тим, що «the overwhelming majority of students demonstrated a substantial increase in their achievement level as a result of studying by the author's methodology» [6, p. 81]. Однак, при тому, що українські освітяни не обмежені ні в доступі до інтернету, ні в можливостях споживання та творення цифрового контенту, подкастингова технологія навчання іноземним мовам в українських університетах, як свідчить аналіз вітчизняної літератури, знаходиться лише на стадії випробовувань. Тож, беручи до уваги, що «понад 3500 закладів освіти в цілому в Україні зазнали тих чи інших форм руйнувань, майже 400 були повністю зруйновані» (https://weukraine.tv/novyny/kozhna-soma-shkola-v-ukrajini-poshkodzhena-vnaslidok-



rosijskoji-ahresiji/), подкасти мають перспективу стати чи не основним контентом за дистанційної форми навчання. Відтак, нагальною потребою української освіти став перехід від тестувань подкастингу до широкого його впровадження. Отже, актуальність теоретичних досліджень та напрацювання методичних рекомендацій щодо запровадження подкастингової технології в українську освіту є очевидною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати аналізу досліджень, які в тій чи іншій мірі стосуються проблем запровадження подкастингу в освіту, виявилися не настільки масштабними, щоб задовольнити практичні потреби навчання EFL (English as a Foreign Language). Серед дослідників дидактичних особливостей подкастингу своїми здобутками відзначаються такі автори як: Ващило О.В. Гурняк О.М., Долженко М.В., Іванюк І.В., Кирилова О.В., Корнєва З.М., Кравчук М.Г., Овчарук О.В., Пінчук О.П.,. Приходько С.О, Протопопова К.О., Саєнко В., Стежко Ю.Г., Страшко І.В., Тимощук Н.М., Шехавцова С.О., Farangi M.R., Nejadghanbar H., Askary F., Ghorbani A. Heick T. Yoestara M., Putri Z.

Основними напрямками досліджень стали поєднання традиційних та інноваційних методів організації навчального процесу, рекомендації щодо організації дистанційного навчання, класифікація типів подкастів, методика застосування подкастингової технології навчання.

Із проведеного нами аналізу рівня дослідженості подкастингу як технології навчання проглядається недостатність праць стосовно навчання EFL та майже цілковита відсутність публікацій з проблеми застосування подкастів в освіті в умовах поширення штучного інтелекту. Відтак актуальність теоретико-методичного забезпечення практики впровадження технології подкастингу в освіту, яке ми визначили метою розвідки, є очевидною.

Мета статті: дати теоретико-методичне обґрунтування та практичні рекомендації до запровадження технології подкастингу в освіту як засобу інтенсифікації вивчення English as a Foreign Language.

За *методи* дослідження обираємо – загальнонаукові: описовий, контент-аналізу, індукції; методи лінгвістики: функціональний та конверсаційного аналізу лінгвістичних практик.

За *гіпотезу* маємо положення, що подкастингова технологія забезпечує вдосконалення комунікативних навичок, підвищення рівня аудіювання та мовлення з English for General Purposes.

Виклад основного матеріалу дослідження. Постмодернізм наклав свій відбиток на культуру споживання інформації. Відбулася відмова від стереотипу опанування тексту безперервністю читання. Натомість прийшли релятивізація читання, розчленування безперервності інформаційного масиву на множинність мультикультурних дискурсів. Оцифрованій освіті доводиться опановувати нові способи інформаційного забезпечення навчального процесу. На тлі інформа-

ційної необмеженості відбулася структуризація контенту за дискретним принципом подкастової організації. А сформована на її основі подкастингова технологія стала наразі найбільш відповідним способом імплементації в освіту відео/аудіоблогінгу.

Сама технологія, як і термін «подкастинг», якою її позначають, виникли лише на початку нашого століття. Авторство терміну «подкаст» більшість джерел визнають за Беном Хаммерсли (Ben Hammersley), зокрема, його публікацією в газеті The Guardian. За іншими джерелами, виникнення терміну «*подкаст*» зобов'язане ведучому каналу MTV Адаму Карри (Adam Curry). Проте незаперечним є одне – роком виникнення нового медіоформату – подкасту - став 2004 рік. Спочатку подкаст як форма відео/аудіоблогінгу практикувався у вигляді розваги, інтернет-шоу, реклами і лише з часом подкастингова форма інформатизації посіла гідне місце в чисельних сферах діяльності та, зокрема, в педагогіці. За свідченням засновників досліджень подкастингу G. Salmon, R. Mobbs «Duke University in the USA was one of the first into the field. Duke gave iPods to new students in October 2004 and encouraged its academic staff to explore learning and teaching applications of podcasting» [13]. У стінах університету Дьюка вперше подкаст набув змісту навчального матеріалу, а технологія подкастингу - дидактичного значення.

Сам термін *подкастинг* (*podcasting*) утворився як сполучення слів *iPod* та *broadcasting*. Щодо визначення подкасту, у вітчизняній літературі наразі не склалося єдиного формулювання. В українських джерелах було визнане як загальне щодо усіх сфер застосування визначення Шехавцової С.О. та Протопопової К.О. «Подкастинг, – пищуть вони, - це особливий формат передачі інформації у вигляді аудіофайлів або відеофайлів з метою представити людям інформацію, яка їх цікавить» [4, с. 170]. В зарубіжних джерелах поширеним є визначення, наведене в The New Oxford American Dictionary, за яким подкаст - це «a digital recording of a radio broadcast or similar program, made available on the Internet for downloading to a personal audio player» [14]. Проте у своїй розвідці ми будемо дотримуватися визначення подкасту за Ramli – як найбільш відповідного дидактичному контексту нашого дослідження. «Podcast, - пише він, - is one of interactive medias applied to support learning process in the classroom in developing listening and speaking skills» [12].

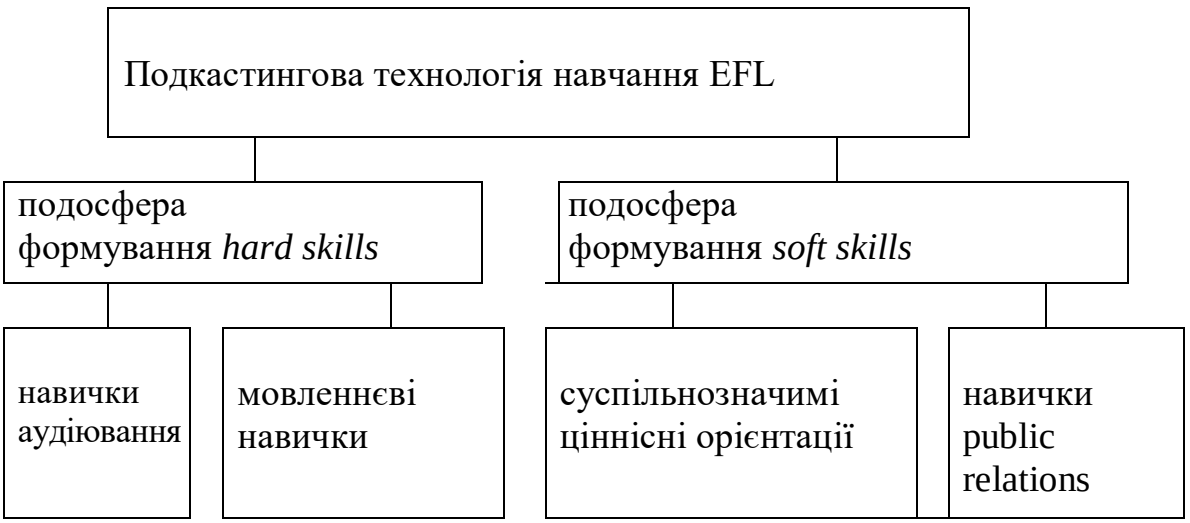
В зазначених визначеннях проглядається спільність - обумовленість ужитку подкастів доступністю інтернету та поширенням смарт-пристроїв. Зауважимо, в Україні стрімко зростає кількість користувачів інтернетом, а мережа соціальних сервісів Web 2.0, інструментом якої є подкаст, впевнено набуває ваги як інформаційна технологія, яка дає змогу здобувачам знань за подкастингової технології навчання безперешкодно переглядати існуючі веб-ресурси мережі та завантажувати власні.



Для подальшого дослідження маємо уточнити відмінності подкасту та подкастингу, які, як засвідчив аналіз літератури, тлумачаться досить довільно. Для цього скористаємося дефініюванням, запропонованим засновниками вчення про подкасти G. Salmon, R. Mobbs, «We are treating ‘podcast’ as a noun. A podcast is a digital media file…designed to play the sound and/or vision. We are treating the term ‘podcasting’ as a verb. Podcasting is the action of: creating the podcast; and distributing the podcast» [13], - пишуть вони. Дещо неузгодженим з попередньою цитацією видається визначення подкасту Страшко І.В. «В загальному полі гносеологічної проблематики подкаст, - стверджує вона, - можна розглядати як специфічний вид діяльності людини і суспільства по осягненню явищ навколишнього світу» [8, с. 86]. Як на нас, наведене визначення більш проектується на подкастинг як дію.

Щодо класифікації подкастів, маємо широкий спектр типів, утворених за походженням, призначенням, формою подання інформації. Кожен тип подкасту розкриває багатовимірні зв'язки інформаційних технологій з певним способом людської діяльності. В нашому контексті виняткове значення мають зв’язки інформаційних технологій з освітянською діяльністю. Кожен тип покликаний вирішувати дидактичну та соціальну функції – формування *hard skills* та *soft skills*.

Структура практикуму з формування hard skills та soft skills:



Для формування конкретних навичок обираються відповідні подкасти. Наведемо декотрі способи класифікації подкастів. Так, Шехавцова С.О. та Протопопова К.О. класифікують подкасти за походженням, виокремлюючи такі типи як автентичні подкасти (*authentic podcasts*), подкасти, створені вчителем (teacher podcasts), створені студентом (*student podcasts*), методистами (*educator podcasts*) [5, с. 172]. Мельник О.М. та Передон Н.О. виокремлюють чотири типи

подкастів, класифікуючи їх за змістом: «створені на основі лекцій (*lecture-based*) – це повні записи лекцій, які студенти можуть переглядати замість або безпосередньо після лекційних занять; розширені (*enhanced*) – презентація PowerPoint із вбудованими в неї коментарями; додаткові (*supplementary*) – відеокасти, що розширюють освітній процес і містять приклади практичного застосування аспектів лекційного матеріалу в реальному житті, узагальнений підсумок аудиторних занять або інший допоміжний матеріал з теми, який розширить та поглибить знання студентів; приклади з вирішенням (*worked examples*) – відеокасти, які наочно демонструють способи та шляхи вирішення конкретних проблемних питань, що розглядаються під час вивчення певної теми» [10, с. 264]. Відомі і інші приклади, коли в основу класифікації кладеться призначення подкастів: для здобувачів знань та викладачів; для індивідуальної та групової роботи.

В українських публікаціях домінуючим є поділ на три типи подкастів: аудіоподкасти, відеоподкасти та розширені подкасти. Перший тип, як слідує із самої назви, містить тільки звукове навантаження, що важливо для набуття навичок аудіювання та мовленнєвих навичок. Інші два типи подкастів містять звук і зображення, як рухоме, так і нерухоме, а розширений тип містить ще й додаткову фонову інформацію, референтні веб-посилання, елементи *Soft skills* тощо. На основі інформаційно-технологічної моделі подкастингу формуються відповідні дидактичні прийоми.

Ми вдалися до широкого цитування задля того, щоб засвідчити їх функціональне розмаїття стосовно різних сфер діяльності, зокрема, освітянської. В практичному плані нам імпонують рекомендації з використання існуючих подкастів [7].

Як правило, дослідники подкастингу акцентують увагу на мобільності як основній перевазі технології. Проте у дидактичному вимірі мобільність не є визначальним чинником інтенсифікації навчання. Дидактичний потенціал подкастів криється у якомога більшому залученні органів відчуттів для сприйняття навчального матеріалу завдяки створенню естетично привабливої форми контенту, у гармонійному поєднанні кольорової гами відеофайлу та звукового супроводу з традиційним поясненням, а назагал – у створенні підстав для розвитку асоціативного мислення. Ефект запам’ятовування досягається лексико-семантичною референцією, забезпеченою аудіо- та відеофайлом, асоціативними зв’язками лексеми з позамовним об’єктом – референтом. Пам’ятаймо, що «слово, передбачуване відомими ступенями розвитку думки, своєю чергою, передбачає чуттєве сприйняття…» (О.О. Потебня), а референція є тією ланкою, яка пов'язує думку з чуттєвістю.

Особливий ефект «чуттєвого сприйняття» досягається записами фонограми в стилі *ASMR*, який створює відчуття повного занурення в реальність та є



не лише ефектним, а й ефективним засобом стимулювання асоціативного мислення. Поза тим, застосування подкастів будь-якого типу активізує самонавчання тим, що не обмежує здобувача освіти інформацією, отриманою в навчальній аудиторії.

Дидактично значимою є можливість створення так званої подосфери (*podosphere*) як системи сімейства подкастів-референтів [5]. Подосфера становить свого роду гіпертекст із властивістю інтертекстуальності – посиланнями до подкастів за навчальним матеріалом [11]. «Для соціуму її (подосфери – Ю.С.) значення полягає в тому, що вона дозволяє створити певний когнітивно-комунікативний простір, що поєднує об'єктивне, суб'єктивне, реальне й ідеальне. Простір, який можна конструювати, накладаючи відображення власної суб'єктивності» [9, с. 271]. Кожен подкаст є змістовно завершеним наративом його творця – суб'єктивним поясненням навчальної теми. Ми говоримо про наративну форму подкасту задля того, щоб «означати його (наратив – Ю.С.) як індивідуальне уявлення реальності, адже він є способом отримання знання, котре «структурує наше сприйняття світу і самих себе». Людина, таким чином, плете світ своїх вражень і в такий спосіб конструює індивідуальну реальність, центр якої – вона сама. За Е. Сепіром, цей феномен потрактовується як «особистісне забарвлення об'єктивного світу. … Наратив це одночасно і модель світу і власного «Я» [15, с. 12]. В заломленні на подкаст філософське пояснення суб'єктивності та об'єктивності наративу, яке запропонувала Капленко О.М., полягає в тому, що зміст подкасту, як правило, подається або у формі focalisation zero (за класифікацією Ж. Женетт), або «*storytelling*» - пройнятої натхненням оповіді екзистенційного змісту, завдяки чому відбувається емоційне підкорення, - реципієнт опиняється у стані міметизації, тобто – безальтернативного сприйняття змісту. (До речі, сам Ж. Жанетт визнавав нульову фокалізацію стилістичним ідеалом наративу). І таким чином суб'єктивне подання наратором об'єктивної дійсності засвоюється читачем як власне осмислена достовірність. Наративною формою подкаст психологічно екстраполює суб'єктивність його творця (наратора) на рефлексію читача.

Структуру подосфери можуть складати тексти-референти автентичного лінгвокультурологічного змісту, покликані формувати *hard skills*, а також контент public relations, орієнтований на формування, не менш важливих в комунікативному сенсі *soft skills*. Кожен подкаст становить нарацію відповідної теми навчального матеріалу. Тематично марковані подкасти утворюють подосферу – індивідуально визначений путівник з формування тієї чи іншої компетенції. У виборі подкастів викладач може орієнтуватися на молодіжні захоплення і таким чином застосувати їх як засіб мотивації на навчання. Методично виправданим видалося урізноманітнення форм інформаційного забезпечення навчального процесу. Ефективним виявилося поєднання подкастингу із

edutainment технологією. У широкому розумінні едьютейнмент може являти собою мультимедійність пізнавального та розважального значення.

Інтернет забезпечує широкий тематичний спектр подкастів, кількість яких постійно нарощується. «Регулярно розміщують подкасти радіостанції (RFI, RTL, France Culture, France inter), телерадіомовні організації (BBC), телеканали (CNN, France 24, France 2), професійні журнали тощо» [12, с. 86], які можна використати як автентичний матеріал EFL. Наразі велику надію подає національна програма Future Perfect, яка включає продукти та сервіси, що допоможуть вивчити англійську у зручному та доступному форматі. Зокрема, запропонована «Онлайн-платформа Empower для навчання англійської мови від Кембриджського університету буде доступною для викладачів і студентів із України» [1].

Подкасти як навчальний матеріал можуть створюватися й викладачем чи іншим педагогічним працівником, який володіє цифровою компетенцією. Загальнодоступно і самому здобувачеві освіти цілеспрямовано обирати або навіть творити контент подкастів, комплектуючи власну подосферу. Накопичений дидактичний матеріал доцільно зберігати, використовуючи хмарні сервіси. Погодьмося, що «сьогодні будь-який користувач мережі, навіть не володіючи спеціальними знаннями, може створювати подкасти, використовуючи відповідне програмне забезпечення» [8, с. 85]. При цьому кожен суб'єкт вільний у формуванні контенту подкасту за власними вподобаннями, інтересами. Створюючи подкаст, здобувач знань вдосконалює навички мовлення та чіткого формулювання думки.

Зазначені можливості технології полкастингу активізують творчий потенціал здобувача освіти на поглиблення знань англійської мови, національної культури англомовних народів. Наприклад, володіючи англійською оксфордською, здобувач знань цілком може задовольнити свою цікавість у збагаченні її американським, канадійським чи іншими варіантами з поясненнями їх обумовленості відмінностями національних культур, ментальностей тощо. Управління інформацією означає цілеспрямоване утворення подосфери як гіпертктексту з подкастами за посиланнями згідно власних потреб оволодіння тими чи іншими практиками. За такої інтерактивності «не інформація управляє людиною, а людина – інформацією: вона вибирає, аналізує, усвідомлює та використовує» [9, с. 271].

Висновки. Таким чином, задекларована темою статті технологія подкастингу як засіб інтенсифікації навчання EFL, підтверджується такими визначеними нами факторами: по-перше, тематичним розмаїттям та інформаційною необмеженістю подкастів як навчального матеріалу, адаптованого як до аудиторного, так і самостійного вивчення EFL; по-друге, можливістю засобами подкастів звертатися до автентичних текстів, компенсуючи тим самим брак безпосереднього спілкування з носіями англійської мови; по-третє, можливос-



тями за потреби неодноразово звертатися до уже пройденої теми заняття задля закріплення знань; по-четверте, забезпеченням мобільності, можливістю навчатися у будь-який час; по-п'яте, мотивацією здобувача знань на оволодіння мовою завдяки можливості творчої самореалізації у створенні подосфери; по-шосте, досягнення певної індивідуалізації навчання як за умов дистанційної, так і змішаної форм освіти завдяки вибору прийнятного обсягу матеріалу, темпу, синхронного чи асинхронного режиму навчання.

Перспективність дослідження означеної нами теми обумовлена потребою теоретичного та методологічного забезпечення адаптації навчальної технології подкастингу до швидкоплинного інформаційно-технологічного розвитку.

Література:

1. *В Україні запускають безкоштовну платформу для вивчення англійської мови*. 2023. URL: https://nv.ua/ukr/ukraine/events/angliyska-mova-v-ukrajini-uryad-zapustiv-platformu-future-perfect-50364975.html.

2. Heick T. *How 21st Century Thinking Is Just Different. Retrieved from*, 2020. Режим доступу: URL: https://www.teachthought.com/critical-thinking/21st-century-thinking/.

3. Приходько С.О. Подкаст як інноваційна технологія навчання іноземної мови студентів технічних закладів освіти. *Інноваційні технології і методика викладання гуманітарних дисциплін: теорія і практика технічних закладів освіти: зб. наук. ст. за матеріалами ІІ Всеукр. наук.-метод. конф. з міжнар. участю, 15 квіт. 2025 р.* Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т.Харків, 2025. С. 97–102. URL: https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9199d88c-1233-48d6-abb3-7ca5996f80c4/content

4. Farangi M.R., Nejadghanbar H., AskaryF. & Ghorbani A. The Effects of Podcasting on EFL Upper-Intermediate Learners' Speaking Skills, *CALL-EJ*, vol. 16(2), pp. 1-18, 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/283841460_The_effects_of_podcasting_on_EFL_upper-intermediate_learners'_speaking_skills.

5. Шехавцова С.О., Протопопова К.О. Англомовний подкастинг як найсучасніша інтерактивно-комунікативна технологія, *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*, № 7 (330), 170-181, 2019. URL: https://doi.org/10.12958/2227-2844-2019-7(330)-170-181

6. Kornieva Z.N. & Vashchylo Q.V. Efficiency of Teaching English Monologue Production to Future Mechanical Engineers by Means of Podcasting, *Information Technologies and Learning Tools*, vol. 74, № 6, pp. 71-83, 2019.

7. Блинова Н.М., КириловаО.В., Долженко М.В. Дидактичний потенціал мобільних застосунків для вивчення англійської мови як іноземної. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*, № 1 (25), 184-193, 2023. URL: https://doi.org/10.32342/2522-4115-2023-1-25-20

8. Страшко І.В. Подкаст: погляд крізь призму соціальної філософії, *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, № 71, с. 83-89, 2022.

9. Страшко І.В. Освітній потенціал подкастингу: філософсько-педагогічний аспект, *Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки: наук. вісник: зб. наук. праць,* № 103 (12), с. 268-273, 2019.

10. Мельник О.М., Передон Н.О. Академічна ефективність застосування технології подкастингу у викладанні іноземної мови, *Перспективи та інновації науки,* № 9(14), с. 257-266, 2022. URL: https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-9(14)-257-26

11. Стежко Ю.Г. Гіпертекстова організація інформації як засіб інтенсифікації дистанційного навчання, *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки»*, № 3, с. 44-51, 2023. URL: https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-3-44-51

12. Ramli The Use of Podcast to Improve Students Listening and Speaking Skillsfor EFL Learners. International Conference on English Language Teaching (ICONELT 2017). *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol. 145, pp. 188-194, 2017. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/The_Use_of_Podcast_to_Improve_Students_L%20(2).pdf.

13. Salmon G., Mobbs R. Podcasting technology, 2023. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/1_Podcasting_technology.pdf.

14. McKean E. ed. by, *The New Oxford American Dictionary*, New York: Oxford University Press, 2023. URL: https://www.amazon.com/New-Oxford-American-Dictionary/dp/0195170776.

15. Капленко О.М. Наратив як модель світу: структурна побудова і проекція на художній текст, *Слово і Час*, № 11, с. 10-16, 2023.

References:

1. *V Ukraini zapuskaiut bezkoshtovnu platformu dlia vyvchennia anhliiskoi movy. (2023). [A free platform for English mastering is being launched in Ukraine]*. Retrieved from https://nv.ua/ukr/ukraine/events/angliyska-mova-v-ukrajini-uryad-zapustiv-platformu-future-perfect-50364975.html. [in Ukranian].

2. Heick, T. 2020 *How 21st Century Thinking Is Just Different*. Retrieved from https://www.teachthought.com/critical-thinking/21st-century-thinking/. [in English].

3. Prykhodko, S.O. (2025). Podkast yak innovatsiina tekhnolohiia navchannia inozemnoi movy studentiv tekhnichnykh zakladiv osvity. [Podcast as an innovative technology for teaching a foreign language to students of technical educational institutions.] *Innovative technologies and teaching methods of humanitarian disciplines: theory and practice of technical educational institutions: scientific collection of articles of the II All-Ukrainian scientific- and methodical conference with international participation, April 15, 2025*. Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv. 97–102. Retrieved from https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9199d88c-1233-48d6-abb3-7ca5996f80c4/content. [in Ukranian].

4. Farangi, M.R., Nejadghanbar, H. F., Askary F. & Ghorbani, A. (2015). The Effects of Podcasting on EFL Upper-Intermediate Learners' Speaking Skills, *CALL-EJ*, vol. 16 (2). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/283841460_The_effects_of_podcasting_on_EFL_upper-intermediate_learners'_speaking_skills. [in English].

5. Shekhavtsova, S.O., Protopopova, K.O. (2019). Anhlomovnyi podkastynh yak naisuchasnisha interaktyvno-komunikatyvna tekhnolohiia, [English-language podcasting as the most up-to-date interactive and communicative technology], *Bulletin of Luhansk Taras Shevchenko National University*, vol. 7, issue 330. Retrieved from https://doi.org/10.12958/2227-2844-2019-7(330)-170-181. [in Ukranian].

6. Kornieva, Z.M. and Vashchylo, O.V. (2019). Efficiency of Teaching English Monologue Production to Future Mechanical Engineers by Means of Podcasting, *Information Technologies and Learning Tools*, vol 74, issue 6. [in English].

7. Blynova, N., Kyrylova, O., Dolzhenko, M. (2023). Dydaktychnyi potentsial mobilnykh zastosunkiv dlia vyvchennia anhliiskoi movy yak inozemnoi. [Didactic Potential of Mobile Applications for Learning English as a Foreign Language], *Alfred Nobel University Journal. Series: Pedagogy and Psychology*, vol. 1 (25). Retrieved from https://doi.org/10.32342/2522-4115-2023-1-25-20. [in Ukranian].



8. Strashko, I.V. (2022). Подкаст: погляд крізь призму соціальної філософії. [Podcast: a View through the Prism of Social Philosophy], *Humanitarian Bulletin of Zaporozhye State Engineering Academy*, vol. 71. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2017_71_12. [in Ukranian].

9. Strashko, I.V. (2019). Osvitnii potentsial podkastynhu: filosofsko-pedahohichnyi aspekt. [The educational potential of podcasting: philosophical and pedagogical aspects], *Hileia*. *Istorychni nauky. Filosofski nauky. Politychni nauky: nauk. visnyk: zb. nauk. Prats. v*ol. 103 (12). 268-273. [in Ukranian].

10. Melnyk, O.M., Peredon, N.O. (2022). Akademichna efektyvnist zastosuvannia tekhnolohii podkastynhu u vykladanni inozemnoi movy. [Academic Efficacy of Using Podcasting Technology in Foreign Language Teaching], *Prospects and innovations of science*, vol. 9 (14). Retrieved from https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-9(14)-257-26. [in Ukranian].

11.. Stezhko, Yu. (2023). Hipertekstova orhanizatsiia informatsii yak zasib intensyfikatsii dystantsiinoho navchannia. [Hypertext Organization of Information as a Way of Intensifying Distance Education], *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series Pedagogical Sciences*, vol. 3. Retrieved from https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-3-44-51. [in Ukranian].

12. Ramli, (2017). The Use of Podcast to Improve Students Listening and Speaking Skillsfor EFL Learners. International Conference on English Language Teaching (ICONELT 2017), *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol. 145. Retrieved from file:///C:/Users/Admin/Downloads/The_Use_of_Podcast_to_Improve_Students_L%20(2).pdf. [in English].

13. Salmon, G., Mobbs, R. (2023). *Podcasting technology*. Retrieved from file:///C:/Users/Admin/Downloads/1_Podcasting_technology.pdf. (in English).

14. McKean, E. ed. by, (2023). *The New Oxford American Dictionary*, New York: Oxford University Press'. Retrieved from https://www.amazon.com/New-Oxford-American-Dictionary/dp/0195170776. (in English).

15. Kaplenko, O.M. (2023) Naratyv yak model svitu: strukturna pobudova i proektsiia na khudozhnii tekst. [Narrative as a Model of the World: its Structural Build and Projection on the Artistic Text], *Word and Time*, vol. 11. [in Ukranian].



УДК 37.01:37.091.4

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-323-335

Ткачов Сергій Іванович доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту фізичної культури, Харківська державна академія фізичної культури, Харків, https://orcid.org/0000-0001-8130-4193

Ткачова Наталія Олександрівна доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, https://orcid.org/0000-0002-1892-9200

Ткачов Артем Сергійович доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та психології, Харківська державна академія фізичної культури, Харків, https://orcid.org/0000-0002-4488-1466

ПЕДАГОГІЧНЕ ДОРАДНИЦТВО ЯК НАУКОВА КАТЕГОРІЯ

Анотація. Реалізація освітнього процесу передбачає пошук інноваційних способів та засобів здійснення педагогічної взаємодії, що активізують особистісний розвиток кожного його учасника шляхом створення оптимальних зовнішніх умов, надання йому оптимальної педагогічної підтримки. Одним із різновидів такої підтримки є дорадництво. Мета статті – на основі аналізу наукових джерел розкрити сутність педагогічного дорадництва як наукової категорії.

У науковій літературі виокремлено такі основні види дорадницьких послуг: консультування здобувачів у ситуаціях різноманітних ускладнень, забезпечення успішної інтеграції до сучасного соціуму; консультування сімей з важливих проблем навчання, виховання й розвитку їхніх дітей; консультування педагогів з різних науково-методичних питань; консультування адміністративного персоналу освітніх закладів щодо покращення маркетингової діяльності й аудиту, розвитку корпоративної культури представників педагогічного складу колективу тощо. Установлено, шо основними ознаками якісних дорадницьких послуг є такі: сучасність, коректність і достовірність поданої інформації; вичерпність, чіткість формулювань, оптимальна стислість висловлених порад; практична цінність, доступність для усвідомлення та практичного використання наданих рекомендацій; різноманітність використаних методів оцінювання професійно важливої інформації.

На основі аналізу наукової літератури визначено, що в контексті дослідження під педагогічним дорадництвом розуміється наукова, методична та



практична діяльність кваліфікованих фахівців у сфері освіти, спрямована на надання кваліфікованої поради, допомоги та підтримки учасникам освітнього процесу (учням, студентам, педагогам, батькам, адміністраторам) на підґрунті гуманістичних цінностей. У світовому науковому контексті схожі з цим феноменом функції пов'язують з такими процесами, як: консультування, тьюторство, менторство. Але в межах україномовного наукового простору термін «дорадництво» виявилося більш влучним, бо воно відбиває основну ідею про те, що підґрунтям для педагогічної консультативної взаємодії мають стати доброзичлива порада й дієва допомога як різновиди добровільної співпраці.

Ключові слова: педагогічне дорадництво, наукова категорія, консультування, тьюторство, менторство.

Tkachov Serhii Ivanovych Dr. hab. in Pedagogy, Professor, Professor of the Department of Physical Culture Management, Kharkiv State Academy of Physical Culture, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0001-8130-4193

Tkachova Nataliia Oleksandrivna Dr. hab. In Pedagogy, Professor, Professor of the Department of Innovative Pedagogy, Educational Transformations and Leadership, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, https://orcid.org/0009-0006-3661-0793

Tkachov Artem Serhiyovych Dr. hab. In Pedagogy, Professor, Professor, Professor of the Department of Pedagogy and Psychology, Kharkiv State Academy of Physical Culture, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-4488-1466

PEDAGOGICAL COUNSELING AS A SCIENTIFIC CATEGORY

Abstract. The implementation of the educational process involves the search for innovative ways and means of pedagogical interaction that stimulate the personal development of each participant by creating optimal external conditions and providing appropriate pedagogical support. One of the varieties of such support is counseling. The purpose of the article is to reveal the essence of pedagogical counseling as a scientific category based on the analysis of scientific sources.

The scientific literature distinguishes the following main types of counseling services: counseling for learners in situations of various difficulties to ensure successful integration into modern society; counseling for families on important issues of learning, upbringing, and the development of their children; counseling for teachers on various scientific and methodological issues; counseling for administrative staff of educational institutions regarding the improvement of marketing activities and auditing, as well as the development of corporate culture among teaching staff, etc. It has been established

that the main features of quality advisory services are: modernity, correctness and reliability of the information provided; completeness, clarity of formulations, optimal brevity of the advice given; practical value, accessibility for awareness and practical use of the recommendations provided; variety of methods used to evaluate professionally important information

Based on the analysis of the scientific literature, pedagogical counseling is defined in the context of this study as scientific, methodological, and practical activity of qualified specialists in the field of education in the field of education aimed at providing qualified advice, assistance, and support to participants in the educational process (students, teachers, parents, administrators) on the basis of humanistic values. In the global scientific context, functions similar to this phenomenon are associated with such processes as counseling, tutoring, and mentoring. However, within the Ukrainian scientific discourse, the term "advising" has proven to be more precise, since it reflects the core idea that the foundation of pedagogical consultative interaction should be goodwill advice and effective assistance as forms of voluntary cooperation.

Keywords: pedagogical counseling, scientific category, advising, tutoring, mentoring.

Постановка проблеми. Реалізація освітнього процесу у середній та вищій школі передбачає не тільки використання традиційних методів і форм роботи зі здобувачами, але й пошук інноваційних способів та засобів здійснення педагогічної взаємодії, що активізують особистісний розвиток кожного його учасника шляхом створення оптимальних для цього зовнішніх умов, надання йому оптимальної педагогічної підтримки. Одним із різновидів такої підтримки є дорадництво, яке в останній час стає об'єктом дослідження для багатьох науковців. Водночас важливо відзначити, що загалом проблема забезпечення дорадництва є достатньо нової для вітчизняної педагогічної думки, хоч вченими вже тривалий час застосувалися інші, близькі за значенням до зазначеного феномену терміни. Тому існує актуальна потреба у визначенні сутності самого поняття «педагогічне дорадництво».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як установлено в процесі опрацювання відповідних наукових джерел, ученими висвітлено такі аспекти порушеної проблеми:

– розкрито сутність дорадництва та перспективи його розвитку в Україні (Н. Гузій, І. Репко, В. Одарченко, Т. Шестакова та ін.);

– виокремлено та схарактеризовано різні види дорадницьких послуг (Н. Гузій, В. Саюк, В. Сидоренко, Д. Щербина та ін.);

– проаналізовано історичні аспекти становлення та розвитку педагогічного дорадництва в Україні (В. Саюк);

– представлено порівняльну характеристику дорадництва і консалтингу в українських педагогічних університетах (Т. Бурлаєнко, В. Драгунова та ін.);



Водночас слід зауважити, що відсутність однозначного трактування в науковій літературі поняття педагогічного дорадництво визначає доцільність обґрунтування авторської точки зору щодо тлумачення цієї категорії.

Мета статті – на основі аналізу наукових джерел розкрити сутність педагогічного дорадництва як наукової категорії.

Виклад основного матеріалу. Реалізація поставленої мети передбачає спочатку визначення терміну «дорадництво». Як з'ясовано в процесі наукового пошуку, цей термін походить від слова «дорадчий», тобто той, хто пов'язаний з наданням поради, рекомендації, консультації. Спочатку вказаний термін використовувався у вітчизняній науковій літературі в аграрній та економічній царинах. Наприклад поняття «сільськогосподарське дорадництво» почали застосовувати фахівці ще в 1990-ті роках, коли в Україні почала формуватися цілісна система дорадчих служб для підтримки фермерів, підприємців чи загалом громад. У 2004 р. було прийнято Закон України «Про сільськогосподарське дорадництво», що закріпило зазначений термін вже на офіційному (нормативному) рівні.

Як вважає Т. Кравченко, сільськогосподарське дорадництво – це взаємодія консультанта (економіста, юриста, інженера, агронома та ін.) і сільгоспвиробника з метою підвищення доходів [5, с. 73], За висновками укладачів словника-довідника з дорадництва (Т. Кальна-Дубінюк, Р. Корінець, І. Кудінова, Л. Рибак, А. Хвалінська), дорадництво являє собою суспільне явище, яке забезпечує відродження сільського господарства та його прибутковий розвиток [11, с. 21].

Перенесення ідеї дорадництва в царину освіти відбувалося в 2000-х роках у зв'язку з пошуком нових ефективних форм взаємодії в освітньому процесу, що реалізовувалось на основі надання здобувачам педагогічної підтримки, забезпечення наставництва та здійснення консультування їх та педагогів. Уточнимо, що потреба в появі цієї наукової категорії виникла через зміну загальної спрямованості освіти: від директивності до партнерства, консультування й підтримки. Водночас слід зауважити, що схожі ідеї освітяни висловлювали набагато раніше. Це стало підставою для виділення таких етапів в історії становленні системи функціонування педагогічного дорадництва в Україні:

1 етап (середина XIX ст. – початок XX ст.) – зародження перших форм та оформлення первісного змісту педагогічного дорадництва, що забезпечував удосконалення професійного рівня педагогів;

II етап (20-і – 60-і рр. XX ст.) – становлення та розвиток методичної роботи, що відбувався під впливом змін в організації та змісті освіти;

III етап (70-і – 90-і рр. XX ст.) – модернізація всієї системи методичної служби;

IУ етап – сучасний (початок XXI ст.) – інноваційний розвиток вітчизняного педагогічного дорадництва [8, с. 53].



Відзначаючи наукову цінність поглядів В. Саюк, вважаємо за необхідне уточнити, що перші ідеї, що наближувалися за своїм сенсом до феномену педагогічного дорадництва, дійсно виникли багато десятиліть тому, проте сам цей термін почали активно застосовувати в освітній сфері тільки в останні десятиріччя.

Як з'ясовано, поступово в наукових розвідках виокремилися декілька змістовних напрямків розвитку дорадництва, зокрема такі: педагогічне дорадництво, соціально-педагогічне дорадництво, психологічне дорадництво, управлінське дорадництво [4]. Одними з першим поняття «педагогічний дорадництво» почали вживати у своїх працях приблизно з 2010 року такі вчені, як О. Бурлаєнко, Н. Мельник. В. Саюк,

Зокрема, В. Саюк під педагогічним дорадництвом розуміє:

– процес надання консультантом (кваліфікованим фахівцем у галузі освіти) консультаційних послуг керівникам та інших педагогічним і науково-педагогічним працівникам установ і закладів освіти з різних актуальних питань їхньої професійної діяльності та розвитку, надання інформаційної підтримки чи іншої допомоги, виявлення й аналізу важливих професійних проблем та напрацювання ефективних рекомендацій щодо їх успішного розв'язання [8, с. 52];

– цілеспрямовану й організовану діяльність консультантів у педагогічній галузі, що забезпечує надання науково-методичного супроводу та консультаційних послуг суб'єктам освітнього процесу, виявлення й грамотного аналізу наявних у педагогічних працівників професійних проблем, формулювання обґрунтованих рекомендацій і порад для їх розв'язання, здійснення необхідної системної інформаційної підтримки тощо [7, с. 150].

І. Репко та В. Одарченко розкривають сутність педагогічного дорадництва як особливого різновиду взаємодії між консультантом (це може бути викладач, науковець, методист, керівник закладу освіти та ін.) і об'єктом консультування, спрямованого на виявлення наявних у клієнта труднощів чи проблем, забезпечення координації традиційних та інноваційних аспектів у педагогічній діяльності та взаємодії учасників освітнього процесу, оперативного внесення необхідних змін у педагогічну взаємодію [6, с. 198].

Варто також відзначити, що в науковій літературі поняття «педагогічний дорадництво» і «педагогічне консультування», «педагогічний дорадництво» і «педагогічний консалтинг» нерідко сприймають як синоніми, хоч між ними є все ж таки принципові відмінності. Зокрема, В. Драгунова, наводячи порівняльну характеристику дорадництва й консалтингу у вітчизняних ЗВО, зауважує, що освітній консалтинг має переважно бізнесову й комерційну спрямованість, а в основі дорадництва покладено ідею про підтримку розвитку особистості, забезпечення її професійного зростання й високої якості вищої освіти. У світлі цього дорадництво охоплює такі напрями діяльності: забезпечення психолого-



педагогічного супроводу й академічного наставництва суб'єктів взаємодії, фасилітації освітніх інновацій й проведення кар'єрного консультування. Тому друге поняття більш точно відображає гуманістичну природу консультативної й розвивальної діяльності в освітньому середовищі, що дозволяє організовувати своєчасну допомогу здобувачам, викладачам та адміністрації закладу освіти у вирішенні складних академічних, особистісних чи кар'єрних питань, а також у реалізації інноваційних технологій та методик [4].

З огляду на вищевикладене авторка визначає консалтинг як управлінське консультування фахівців з широкого кола питань (юридичних, стратегічних, фінансових, кадрових, технологічних), що орієнтоване на успішне розв'язання проблем у галузі освіти, оптимізацію різних педагогічних процесів, досягнення поставлених бізнесових цілей через грамотне проведення зовнішньої експертизи. Своєю чергою, під дорадництвом у царині освіти науковиця розуміє здійснення компетентними фахівцями професійної допомоги й підтримки інших суб'єктів освітнього процесу, що спрямовуються на активізацію розвитку особистості, здійснення нею постійного самовдосконалення, формування готовності до прийняття зважених рішень, потрібних знань і навичок, при цьому цей феномен має довготривалий особистісно орієнтований характер. Отже, дорадництво в освіті створює, з одного боку, необхідні умови для забезпечення ефективного й якісного функціонування освітньої царини, а з іншого – сприятливі передумови для професійного й особистісного вдосконалення фахівців [там само].

За В. Драгуновою, характерною ознакою педагогічного дорадництва є надання ефективної підтримки й професійної допомоги педагогам щодо організації та реалізації освітнього процесу, що вимагає забезпечення:

– дієвого супроводу здобувачів освіти в педагогічній взаємодії й надання їм педагогічної підтримки у виборі шляхів задоволення індивідуальних освітніх потреб та розв'язання поточних проблем, пов'язаних зі здійсненням навчально-пізнавальної діяльності;

– ефективного науково-методичного супроводу професійної діяльності представників педагогічного персоналу, що забезпечує надання їм якісної допомоги щодо застосування оптимальних сучасних форм і методів надання освітніх послуг, а також підтримку фахівців щодо участі в різних проєктах [1].

Зазначимо, що в науковій літературі виокремлено такі основні види дорадницьких послуг:

– консультування здобувачів у ситуаціях різноманітних ускладнень для забезпечення успішної інтеграції до сучасного соціуму;

– консультування сімей з важливих проблем навчання, виховання й розвитку їхніх дітей;

– консультування педагогів з різних науково-методичних питань (педагогічного менеджменту, підвищення рівня професійної компетентності й майстер-

ності, збагачення практичного досвіду, проходження атестації та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, здійснення моніторингу якості освіти, виокремлення подальших перспектив удосконалення в професійній діяльності, виявлення й подолання в ній наявних труднощів тощо);

– консультування адміністративного персоналу закладів освіти щодо покращення маркетингової діяльності й аудиту, розвитку корпоративної культури представників педагогічного складу колективу тощо [10; 15].

Заслуговує також на інтерес висновки Т. Бурлаєнко, яка вивчала досвід реалізації дорадництва в сучасній освітній діяльності Польщі для вирішення проблем працевлаштування освітян. Зокрема, авторка, приєднуючись до точки зору Р. Лемба, визначає дорадництво як процес, в якому кваліфікований фахівець (радник) допомагає потенційному аплікантy у забезпеченні кращого розуміння самого себе відносно ринку праці, щоб він зміг зробити оптимальний вибір щодо свого місця роботи, покращити свої професійні досягненя на основі внесення відповідних коректив у професійну діяльність» [2]. У такому випадку феномен дорадництва сприймається як різновид коучингу.

Як зазнає Т. Бурлаєнко, у сфері надання допомоги щодо пошуку працевлаштування дорадник виконує такі важливі завдання:

– збір й оновлення даних про актуальні потреби ринку, перелік сучасних професій та вимог до їхніх представників, шляхи здобуття професійної кваліфікації;

– систематизація й поширення інформації про працюючі заклади освіти та загальну ситуацію на ринку праці в умовах сучасних викликів;

– організація різних заходів з метою надання допомоги з питань планування майбутньої кар'єри й активного пошуку місця роботи;

– реалізація діагностики професійної придатності фахівців на основі використання сучасних діагностичних методик, традиційних та інноваційних методів психолого-педагогічних вимірювань;

– проведення на основі врахування досліджень аплікантів індивідуальних професійних консультацій для фахівців, які мають певні обмеження у виборі бажаної професії або бажають пройти перекваліфікацію;

– доведення до відома клієнтів сучасної інформації про конкуренцію та різні способи підвищення власної конкурентоспроможності на ринку праці (регулярне відвідування тренінгів, майстер-класів, нарад, консультацій, отримання нової кваліфікації тощо);

– забезпечення активної співпраці з різними освітніми установами та роботодавцями;

– ведення обліку осіб, які звертаються за порадою [там само].



Отже, як уточнює авторка, послуги професійного дорадника стають актуальними для педагога в таких складних для нього ситуаціях:

1. *Вибір професії.* Наприклад, освітянин має розвинені здібності й інтереси в декількох галузях та водночас обмежений життєвий досвід, що не дозволяє йому самостійно обрати оптимальну для нього професію.

2. *Неправильний вибір професії.* Людина розуміє, що помилилася з вибором професії, тому їй потрібна допомога кваліфікованого фахівця для обрання іншої, більш підходящої професії, а також пошуку оптимальних способів для здійснення власної професійної перепідготовки.

3. *Зміна професії.* З огляду на зовнішні обставини чи внутрішні фактори (унаслідок отримання додаткової освіти або перепідготовки, різкі зміни у здійсненні професійної діяльності внаслідок технічного прогресу, наявність фізичних обмежень через погіршення стану здоров'я тощо) людина хоче змінити професію, але має певні утруднення під час вирішення цього питання.

4. *Необхідність подальшого навчання*. Наприклад, педагог відчуває потребу в навчанні, але потребує індивідуальної допомоги щодо вибору профілю та форми навчання, або він був примушений перервати навчання з деяких непередбачених причин, але зараз має намір продовжувати його в інший спосіб, проте має певні утруднення щодо визначення цього способу.

5. *Необхідність послуг інших установ.* Наприклад, освітянин потребує допомоги щодо обрання послуг іншої освітньої установи для підвищення рівня своєї професійної кваліфікації, що дозволить йому збільшити шанси працевлаштування.

6. *Професійна адаптація.* Працівнику потрібна допомога в подоланні наявних у нього проблем, пов'язаних з адаптацією, тобто труднощі виникають не в процесі виконання професійних обов'язків, а через несприятливий мікроклімат в організації, неуспішну розбудову відносин з її членами, наявність різних міжособистісних конфліктів.

7. *Зміна місця роботи.* Людна зацікавлена в пошуку роботи в іншій установі, проте їй потрібна допомога в розробці резюме чи портфоліо, правильного плану працевлаштування.

На основі вивчення польського досвіду реалізації педагогічного дорадництва авторка також визначила вимоги щодо необхідності сформованості в дорадника відповідних професійно-особистісних якостей (висока емоційна стійкість, толерантність, емпатійність, терпіння, гнучкість, наполегливість, ініціативність, самостійність, незалежність), а також професійно важливих умінь, зокрема таких: умінь м'яко, проте наполегливо нав'язувати міжособистісний контакті, умінь успішно подолати опір клієнтів щодо виявлення й озвучення своїх основних проблем, умінь контролю прояву власних негативних емоції в процесі міжособистісної взаємодії, умінь здійснення конструктивної взаємодії з іншими клієнтами, колегами, зовнішніми установами тощо [2].



Доповнюючи представлені вище висновки, В. Сидоренко серед основних ознак якісних дорадницьких послуг відзначає такі:

– сучасність, коректність і достовірність поданої інформації;

– вичерпність, чіткість формулювань, оптимальна стислість висловлених порад;

– практична цінність, доступність для усвідомлення та практичного використання наданих рекомендацій;

– різноманітність використаних методів оцінювання професійно важливої інформації [9, с. 148].

У дослідженні в пригоді також стали теоретичні положення В. Сидоренко, в яких розкрито сутність дорадницького напряму здійснення науково-методичного супроводу педагогів. Як стверджує авторка, цей напрям супроводу забезпечує надання дорадником (спеціально підготовленим фахівцем) в освітній царині кваліфікованих порад, рекомендацій, методичної допомоги, роз'яснень, здійснення інформаційної підтримки у вирішенні складних професійних завдань, подоланні наявних професійних утруднень тощо. Такий науково-методичний супровід можуть реалізовувати різні консультаційні організації (обласні інститути післядипломної освіти педагогічних працівників, регіональні (міжрегіональні) методичні центри, педагогічні консалтингові й навчально-тренувальні центри тощо) визначеним замовникам (споживачі, клієнти) у форм створеного інформаційного (науково-методичного) продукту. При цьому науковиця відзначає широкий спектр консультаційних продуктів, які створюють дорадники. Ці продукти охоплюють як нематеріальну їх частину (вона спрямована на розширення світогляду педагогів, формування в них сталої гуманістичної професійної позиції), так і матеріальну частину – науково-методичну продукцію, зокрема представлені на паперовому, електронному та інших носіях інформації освітні та робочі програми, проєкти, методичні рекомендації, електронні посібники тощо. Освітяни можуть або самостійно, або за допомогою дорадника обирати оптимальну для вирішення їхніх професійних проблем продукцію [10].

Авторка також зауважує, що до поширених форм дорадницьких послуг насамперед відносяться такі:

– консалтинг (передбачає здійснення аналізу, обґрунтування перспектив застосування тих чи інших освітніх інновацій з урахуванням специфіки предметної галузі та індивідуальних запитів суб'єктів);

– супервізія (дає змогу досвідченому й авторитетному фахівцю, який виконує функції дорадника в освітній сфері, спонукати й мотивувати освітян до професійного самовдосконалення шляхом формальної, неформальної післядипломної чи інформальної освіти, активно опановувати професійно-педагогічну діяльність на рівні сучасних вимог) [там само].

Як підкреслюють Н. Гузій і Т. Шестакова, традиційно функції педагогічного дорадництва виконували адміністрація закладів і освіти, представники



різних інспекторських структур і методичних служб, а також педагоги-наставники, які були найбільш кваліфікованими й досвідченими фахівцями в закладі освіти. У сучасних умовах розвитку вітчизняної освіти категорії дорадників значно розширились, адже цю специфічну професійно-педагогічну діяльність сьогодні можуть здійснювати такі методичні працівники, як коучі, наставники, репетитори, куратори, тьютори, супервізори, модератори, педагоги-консультанти, гувернери та інші працівники. Водночас значно розширився спектр професійних дорадчих функцій, які вони виконують, зокрема пов'язаних з наданням на гідному рівні таких груп різноманітних за змістом та використаними технологіями консультативних педагогічних послуг: програмно-цільових, інформаційних, профілактичних, просвітницьких, організаційних, діагностичних, адаптаційних, проєктних, інструктивно-методичних, експертних, корегувальних тощо. Автори також привертають увагу тому факту, що в діючому класифікаторі професій представлена обмежена номенклатура таких педагогічних працівників, передбачаючи лише посаду методиста, яка поширюється на керівників і працівників різних методичних служб, кабінетів, центрів, рівнів освіти [3, с. 161].

Під час проведення дослідження також було з'ясовано, що дорадництво тісно пов'язано з такими феноменами, як педагогічна підтримка, педагогічний супровід, індивідуальний освітній маршрут та індивідуальна траєкторія навчання майбутніх фахівців. Водночас кожна з указаних педагогічних категорій своє унікальне змістове наповнення. Це питання докладно висвітлено в таких авторських публікаціях [12; 13; 14].

Висновки. Отже, на основі аналізу наукової літератури визначено, що педагогічне дорадництво – це наукова, методична та практична діяльність у сфері освіти, спрямована на надання кваліфікованої поради, допомоги та підтримки учасникам освітнього процесу (учням, студентам, педагогам, батькам, адміністраторам) на засадах гуманістичних цінностей. У світовому науковому контексті схожі з цим феноменом функції пов'язують з такими процесами, як: advising (counseling) (консультування), tutoring (тьюторство, репетиторство) та mentoring (наставництво, менторство). Але в межах україномовного наукового простору термін «дорадництво» виявилося більш влучним, бо воно відбиває основну ідею про те, що підґрунтям для педагогічної консультативної взаємодії мають стати доброзичлива порада й дієва допомога як різновиди добровільної співпраці.

Література:

1. Drahunova V. (2024). Consulting a activities in higher education institutions of Ukraine in the context of European integration Transformations. *Science and education in the third millennium: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management.* International collective monograph. Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska. P. 178-210. URL: https://zenodo.org/records/14499469.

2. Бурлаєнко Т. І. Педагогічне дорадництво і консалтинг в сучасній освітній діяльності Польщі. *Науковий вісник* [Університету менеджменту освіти]. Серія: Економіка та управління. 2017. Вип. 3. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_3/Бурлаенко.pdf.

3. Гузій Н. В., Шестакова Т. В. Педагогічне дорадництво в Україні: реалії та перспективи. *Єдність навчання і наукових досліджень – головний принцип університету*: зб. наук. пр. звітно-наук. конф. викладачів ун-ту за 2013 рік (Київ, 4–6 лют. 2014 р.) / уклад.: Г. І. Волинка, О. В. Уваркіна, О. П. Ємельянова. Київ: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. С. 161–163.

4. Драгунова В. Порівняльна характеристика дорадництва і консалтингу в українських педагогічних університетах. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Педагогіка» 2024. Вип. 19 (37). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0255-19(37)-20.

5. Кравченко Т. А. Становлення інституту дорадництва в Україні: історичний аспект та зарубіжний досвід. *Економіка та держава*. 2008. № 10. С. 73-76.

6. Репко І. П., Одарченко В. І. Педагогічне дорадництво в Україні: реалії та перспективи. *Вища школа і ринок праці: інтеграція, модернізація, інтернаціоналізація*: зб. тез доповідей Всеукр. Наук.-практ. конф. (Мукачево, 19-21 жовтня 2016 р.). Мукачево: Вид-во МДУ, 2016. С. 198-200.

7. Саюк В. Зміст освітньо-професійної програми «Педагогічне дорадництво» підготовки магістрів спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки». *Проблеми сучасного підручника*. 2020. Вип. 25. С. 149-159.

8. Саюк В. І. Становлення та розвиток педагогічного дорадництва в Україні. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 16: Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики. 2015. Вип. 25. С. 52-57.

9. Сидоренко В. В. Педагогічне дорадництво як інноваційний напрям акмепрофесіогенезу фахівців у системі ППО. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України*: зб. матеріалів Всеукраїнської наук.- практ. конф., Київ, 28 жовтня 2016 р. / за заг.ред. В.В. Олійника. Київ: УМО НАПН України, 2016. С. 144-150.

10. Сидоренко В. В. Розвиток педагогічного акмепрофесіогенезу в умовах формальної і неформальної післядипломної освіти. *Теорія та методика професійно-педагогічної підготовки освітянських кадрів: акмеологічні аспекти*: монографія / керівн. авт. кол. Н. В. Гузій; Мін-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2018. С. 177-257. https://core.ac.uk/download/pdf/154284220.pdf.

11. Словник-довідник з дорадництва / За заг. ред. Т. П. Кальної-Дубінюк і Р. Я. Корінця. Львів: НВФ «Українські технології», 2008. 208 с.

12. Ткачов С. І., Ткачова Н. О., Щебликіна Т. А. Реалізація індивідуальної траєкторії навчання здобувачів вищої освіти у цифровому середовищі. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика*: матер. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 20–21 травня 2022 року). Харків, 2022.

13. Ткачова Н. О., Кабанська О. С. Педагогічний супровід самостійної навчально-пізнавальної діяльності студентів вищої школи. *Гуманізація навчально-виховного процесу:* зб. наук. пр. ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет». Х. : ТОВ «Вид-во НТМТ», 2018. № 4 (90). С. 178-197.

14. Ткачова Н. О., Ткачов А. С., Собченко Т. М. Індивідуальний освітній маршрут як засіб професійного розвитку майбутніх педагогів у цифровому середовищі університету. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. Вип. № 85. С. 201-205.



15. Щербина Д. В. Дорадник освітньої сфери: зміст діяльності. *Педагогічна творчість, майстерність, професіоналізм: проблеми теорії і практики підготовки та перепідготовки освітянських кадрів*: матер. ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 25 листопада 2015 року) / уклад. Н. В. Гузій, В. І. Саюк. Київ: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2015. С. 193-195.

References:

1. Drahunova V. (2024). Consulting a activities in higher education institutions of Ukraine in the context of European integration Transformations. *Science and education in the third millennium: Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management.* International collective monograph. Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska. P. 178-210. URL: https://zenodo.org/records/14499469. [in English]

2. Burlaienko T. I. Pedahohichne doradnytstvo i konsaltynh v suchasnii osvitnii diialnosti Polshchi [Pedagogical consulting and consulting in modern educational system of Poland]. Naukovyi visnyk [Universytetu menedzhmentu osvity]. Seriia: Ekonomika ta upravlinnia. 2017. Vyp. 3. . URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_3/Бурлаенко.pdf. [in Ukrainian]

3. Huzii N. V., Shestakova T. V. Pedahohichne doradnytstvo v Ukraini: realii ta perspektyvy [Pedagogical counseling in Ukraine: realities and prospects]. Yednist navchannia i naukovykh doslidzhen – holovnyi pryntsyp universytetu: zb. nauk. pr. zvitno-nauk. konf. vykladachiv un-tu za 2013 rik (Kyiv, 4–6 liut. 2014 r.) / uklad.: H. I. Volynka, O. V. Uvarkina, O. P. Yemelianova. Kyiv: NPU imeni M. P. Drahomanova, 2014. S. 161–163. [in Ukrainian]

4. Drahunova V. Porivnialna kharakterystyka doradnytstva i konsaltynhu v ukrainskykh pedahohichnykh universytetakh [Comparative characterization of counseling and consulting in Ukrainian pedagogical universities]. Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia «Pedahohika» 2024. Vyp. 19 (37). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0255-19(37)-20. [in Ukrainian]

5. Kravchenko T. A. Stanovlennia instytutu doradnytstva v Ukraini: istorychnyi aspekt ta zarubizhnyi dosvid [Formation of the Institute of Counseling in Ukraine: historical aspect and foreign experience]. Ekonomika ta derzhava. 2008. № 10. S. 73-76. [in Ukrainian]

6. Repko I. P., Odarchenko V. I. Pedahohichne doradnytstvo v Ukraini: realii ta perspektyvy [Pedagogical counseling in Ukraine: realities and prospects.]. Vyshcha shkola i rynok pratsi: intehratsiia, modernizatsiia, internatsionalizatsiia: zb. tez dopovidei Vseukr. Nauk.-prakt. konf. (Mukachevo, 19-21 zhovtnia 2016 r.). Mukachevo: Vyd-vo MDU, 2016. S. 198-200. [in Ukrainian]

7. Saiuk V. Zmist osvitno-profesiinoi prohramy “Pedahohichne doradnytstvo“ pidhotovky mahistriv spetsialnosti 011 “Osvitni, pedahohichni nauky“ [Content of the professional educational program “Pedagogical consulting“ training masters specialty 011 Educational, pedagogical sciences]. Problemy suchasnoho pidruchnyka. 2020. Vyp. 25. S. 149-159. [in Ukrainian]

8. Saiuk V. I. Stanovlennia ta rozvytok pedahohichnoho doradnytstva v Ukraini [Formation and development of pedagogical counseling in Ukraine]. Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriia 16: Tvorcha osobystist uchytelia: problemy teorii i praktyky. 2015. Vyp. 25. S. 52-57. [in Ukrainian]

9. Sydorenko V. V. Pedahohichne doradnytstvo yak innovatsiinyi napriam akmeprofesiohenezu fakhivtsiv u systemi PPO [Pedagogical counseling as an innovative direction of acme-profesiogenesis of specialists in the system of postgraduate pedagogical education]. Profesiinyi rozvytok ta upravlinnia liudskymy resursamy v systemi pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity v konteksti transformatsii osvity Ukrainy: zb. materialiv Vseukrainskoi nauk.- prakt. konf., Kyiv, 28 zhovtnia 2016 r. / za zah.red. V.V. Oliinyka. Kyiv: UMO NAPN Ukrainy, 2016. S. 144-150. [in Ukrainian]

10. Sydorenko V.V. Rozvytok pedahohichnoho akmeprofesiohenezu v umovakh formalnoi i neformalnoi pisliadyplomnoi osvity [Development of pedagogical acme-profesiogenesis in the conditions of formal and informal postgraduate education]. Teoriia ta metodyka profesiino-pedahohichnoi pidhotovky osvitianskykh kadriv: akmeolohichni aspekty: monohrafiia / kerivn. avt. kol. N. V. Huzii; Min-vo osvity i nauky Ukrainy, Nats. ped. un-t imeni M. P. Drahomanova. Kyiv: Vyd-vo NPU imeni M. P. Drahomanova, 2018. S. 177-257. https://core.ac.uk/download/pdf/154284220.pdf. [in Ukrainian]

11. Slovnyk-dovidnyk z doradnytstva [Dictionary-reference on counseling] / Za zah. red. T. P. Kalnoi-Dubiniuk i R. Ya. Korintsia. Lviv: NVF «Ukrainski tekhnolohii», 2008. 208 s. [in Ukrainian]

12. Tkachov S. I., Tkachova N. O., Shcheblykina T. A. Realizatsiia indyvidualnoi traiektorii navchannia zdobuvachiv vyshchoi osvity u tsyfrovomu seredovyshchi [Implementation of the individual learning trajectory of students of higher education in the digital environment]. Psykholoho-pedahohichni problemy vyshchoi i serednoi osvity v umovakh suchasnykh vyklykiv: teoriia i praktyka: mater. VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kharkiv, 20–21 travnia 2022 roku). Kharkiv, 2022. [in Ukrainian]

13. Tkachova N. O., Kabanska O. S. Pedahohichnyi suprovid samostiinoi navchalno-piznavalnoi diialnosti studentiv vyshchoi shkoly [Pedagogical support of independent educational and cognitive activity of students of higher education]. Humanizatsiia navchalno-vykhovnoho protsesu zb. nauk. pr. DVNZ «Donbaskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet». Kh.: TOV «Vyd-vo NTMT», 2018. № 4 (90). S. 178-197. [in Ukrainian]

14. Tkachova N. O., Tkachov A. S., Sobchenko T. M. Indyvidualnyi osvitnii marshrut yak zasib profesiinoho rozvytku maibutnikh pedahohiv u tsyfrovomu seredovyshchi universytetu [Individual educational route as a means of professional development of future teachers in the digital educational environment of the university]. Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh. 2022. Vyp. № 85. S. 201-205. [in Ukrainian].

15. Shcherbyna D. V. Doradnyk osvitnoi sfery: zmist diialnosti. Pedahohichna tvorchist, maisternist, profesionalizm: problemy teorii i praktyky pidhotovky ta perepidhotovky osvitianskykh kadriv [Educational advisor: content of activity]: materialy II Vseukrainskoi naukovopraktychnoi konferentsii (Kyiv, 25 lystopada 2015 roku) / uklad. N. V. Huzii, V. I. Saiuk. Kyiv: Vyd-vo NPU imeni M. P. Drahomanova, 2015. S. 193-195. [in Ukrainian].



УДК 377

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-336-345

Удалова Олена Юріївна кандидат педагогічних наук, доцент, науковий співробітник відділу науково-методичного забезпечення підвищення якості освіти Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти», https://orcid.org/0000-0002-0619-0891

Пермінова Людмила Аркадіївна докторка філософії з педагогічних наук, професорка, завідувачка кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова, Херсонський державний університет, https://orcid.org/0000-0002-6818-3179

Сабадош Юлія Германівна доктор філософії у галузі педагогічних наук, доцент кафедри іноземних мов, Вінницький Національний Технічний Університет, https://orcid.org/0000-0002-2850-1224

МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ НАСКРІЗНИХ (SOFT) КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ЗДОБУВАЧІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Анотація. На тлі глобальних тенденцій інтеграції та цифровізації, що торкнулися усіх сфер суспільного життя, ринок праці висуває нові вимоги до компетентності випускника закладу професійної освіти. Особливої ваги набувають soft skills – комплекс надпрофесійних універсальних навичок та властивостей особистості людини, що дозволяють їй ефективно комунікувати та адаптуватися до різних робочих ситуацій. Метою статті є аналіз сучасних педагогічних технологій, підходів та методів формування і розвитку наскрізних компетентностей у здобувачів професійної освіти як передумови успішної кар'єри. У дослідженні узагальнено методологічний базис розвитку студентами м'яких компетенцій. Проведено порівняльний аналіз можливостей традиційних та цифрових підходів до розвитку наскрізних навичок у середовищі професійної освіти, серед яких – цифрові та комунікативні компетенції, адаптивність та стресостійкість, критичне мислення, лідерство, емоційний інтелект, вмотивованість до безперервного самовдосконалення, відповідальність та тайм-менеджмент. Обґрунтовано потенціал штучного інтелекту та інноваційних інформаційно-комунікаційних освітніх рішень для формування та розвитку soft skills. Розглянуто приклади використання цифрових навчальних технологій у професійній освіті: інтерактивний контент, використання симуляторів та онлайн-тренажерів, інтеграція інструментів навчальної взаємодії, імерсивні рішення, втілене



навчання та гейміфікація. Розроблено педагогічну стратегію формування наскрізних компетенцій у студентів перших курсів закладів професійної освіти, для більшої індивідуалізації навчання, розвитку комунікативних навичок та підвищення адаптивності, формування стійких компетенцій з критичного мислення, дослідження, спілкування та командної співпраці. Запропонований підхід передбачає інтеграцію ціннісної концепції розвитку конкурентоспромож-ного випускника закладу професійної освіти, адаптованого до вимог глобального ринку праці.

Ключові слова: наскрізні компетентності, цифрові технології, професійна освіта, soft skills, штучний інтелект, інтерактивне навчання, здобувачі освіти.

Udalova Olena PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Research Fellow of the Department of Methodological Support of Education Quality Enhancement, State Scientific Institution «Institute for Modernization of the Content of Education», https://orcid.org/0000-0002-0619-0891

Perminova Liudmila Doctor of Philosophy in Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Pedagogy, Psychology and Educational Management named after Prof. E. Petukhov, Kherson State University, https://orcid.org/0000-0002-6818-3179

Sabadosh Yuliia PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Foreign Languages, Vinnytsia National Technical University (VNTU), https://orcid.org/0000-0002-2850-1224

METHODS FOR FORMING SOFT COMPETENCIES IN PROFESSIONAL EDUCATIONAL HEALTH RESIDENTS

Abstract. Due to the global trends of integration and digitalization that have affected all spheres of married life, the market is emerging with new opportunities for graduate competence and professional education. Individuals develop soft skills – a complex of cross-professional universal skills and abilities that allow people to communicate effectively and adapt to different work situations. The purpose of this article is the analysis of current pedagogical technologies, approaches and methods of formation and development of cross-cutting competencies in professional education as a way of changing the mind of a successful career. The research has established a methodological basis for the development of soft competencies by students. A comprehensive analysis of the potential of traditional and digital approaches to the development of cross-cutting skills in mainstream professional education has been carried out, including digital and communicative competencies, adaptability and stress resistance, critical thinking, leadership, emotional intelligence, motivation to



continuous self-improvement, reliability and time management. The potential of piece intelligence and innovative information and communication solutions for the formation and development of soft skills has been demonstrated. The applications of advanced digital technologies in professional education are examined: interactive content, virtual simulators and online training, integration of elementary tools with interactions, innovative solutions, innovation and gamification. A pedagogical strategy has been developed for the formation of cross-cutting competencies among first-year students of professional education, for greater individualization, development of communicative skills and advancement adaptability, development of strong competencies from critical thinking, tracking, teamwork and teamwork. The proposed approach conveys the integration of a valuable concept, the development of a competitive graduate, and a foundation of professional knowledge, adapted to the global market.

Keywords: profound competencies, digital technologies, professional education, soft skills, artificial intelligence, interactive learning, educational education.

Постановка проблеми. Трансформація підходів до професійної компетентності сучасних випускників актуалізує пріоритетність самореалізації, адаптивності та вмотивованості, безперервність особистісного та професійного самовдосконалення. Власне, soft skills не пов'язані безпосередньо з професійними уміннями, навичками та знаннями, водночас, володіють величезним значенням для становлення випускника закладу професійної освіти як фахівця та його подальшої успішної кар'єри.

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє активно залучати можливості цифрових технологій та штучного інтелекту в середовище професійної освіти, формуючи, водночас, нові виклики для цифрової безпеки та захисту персональних даних. Впровадження дистанційної та змішаної форм освітнього процесу, застосування потенціалу віртуального середовища, інтерактивний формат подання навчального матеріалу та онлайн-взаємодія дозволяють студентам опановувати компетенції, що є загальноприйнятими у межах міжнародних освітніх стандартів.

Проблема інтеграції інноваційних педагогічних підходів до традиційного освітнього поля актуалізує тематику даного дослідження, формує запит на розроблення ефективної методології апгрейду алгоритмів формування та розвитку soft skills.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий інтерес до освітньої методології формування й розвитку soft-skills відображений у низці сучасних публікацій. Зокрема, ряд науковців (Д. Лєвіт, Т. Євтухова [1], M. Hernandez-de-Menendez та ін. [2], L. Honchar та ін. [3]) аналізували вплив м’яких навичок на успішність кар’єрного зростання на основі досліджень розвитку сучасного ринку праці. Особливу увагу науковці приділяють потенціалу медіа-освіти та персона-

лізації. Авторами було з'ясовано, що цифровізація навчання стимулює вмотивованість, самостійність та інтерес до предмету вивчення у студентів, надаючи їм можливість бути співавтором навчального процесу.

Концептуальні межі проблематики розширюються в публікаціях N. Burbules та ін. [4], M. Caeiro-Rodríguez [5], T. Kennedy, C. Sundberg [6]. Автори провели ряд досліджень та встановили, що компетенції сучасного затребуваного фахівця можуть бути сформовані шляхом поєднання індивідуальної та групової форм роботи, дискусійних практик, проєктного навчання та тренінгів, зокрема, в онлайн-форматі.

K. Qizi [7], A. Jerman та ін. [8], E. Sinambela та ін. [9] обґрунтували, що штучний інтелект та віртуальна реальність можуть ефективно використовуватись у формуванні наскрізних компетентностей, сприяючи розвитку критичного мислення, залучаючи когнітивну сферу та рефлексію.

Водночас, у напрацюваннях D. Pate [10], V. Dolce та ін. [11], A. Touloumakos [12] ефективними інноваційними методами розвитку soft-skills виділені гейміфікація та мобільне навчання. За спостереженнями авторів, зазначені методи підвищують вмотивованість до навчання, оптимізують просторово-часовий аспект, розвивають інноваційне мислення та креативність.

C. Succi, M. Canovi [13], W. Lyu, J. Liu [14] наголошували на необхідності балансу між інноваційними та традиційними формами навчальної діяльності шляхом структурування процесу, забезпечення зворотної комунікації, створення сприятливого психологічного середовища. A. Putra та ін. [15], розвиваючи цю тему, зауважує необхідність поетапної часткової інтеграції цифрових інструментів, розпочинаючи із проєктного навчання, інтерактивного матеріалу, функціональних чатів.

Не зважаючи на важливість наукових напрацювань у галузі, низка аспектів досліджуваної проблематики вивчена фрагментарно. Актуальним залишається пошук ефективних педагогічних стратегій інтеграції цифрових можливостей для розвитку і вдосконалення наскрізних компетентностей у студентів, що дозволить сформувати універсальну освітню платформу для апгрейду системи професійної освіти в Україні.

Мета статті. Метою статті є аналіз сучасних педагогічних технологій, підходів та методів формування і розвитку наскрізних компетентностей у здобувачів професійної освіти як передумови успішної кар'єри.

Виклад основного матеріалу дослідження. У кар'єрному зростанні сучасного фахівця, окрім стійких професійних навичок (hard skills), котрі оперують дефініціями, знаннями, особистісним досвідом та піддаються індикаторно-категорійній оцінці, набувають ваги наскрізні компетентності: цифрові та комунікативні навички, адаптивність та стресостійкість, критичне мислення, лідерство, емоційний інтелект, вмотивованості до безперервного самовдоско-



налення, відповідальність та тайм-менеджмент, уміння налагодити командну роботу, пошук нестандартних рішень проблемних ситуацій. Феномен soft skills являє собою комплекс універсальних навичок та особистісних характеристик, що забезпечують успішну професійну реалізацію, незалежно від сфери діяльності. Актуальні дослідження [4-7] демонструють, що soft skills, такі як адаптивність, ефективність в команді, емоційний інтелект, проблемне мислення, креативність, забезпечують 85% успішного кар'єрного зростання сучасного випускника.

У зазначеному контексті доцільним є вивчення європейського досвіду вдосконалення освітніх підходів до формування у здобувачів освіти наскрізних компетентностей. Зокрема, заклади освіти країн Європейського Союзу (ЄС) активно інтегрують потенціал цифровізації, що сприяє розвитку навичок критичного аналізу та логічного мислення, адаптивності, вміння визначення наслідковості впливу, комунікативно-соціальних компетенцій (рис. 1).

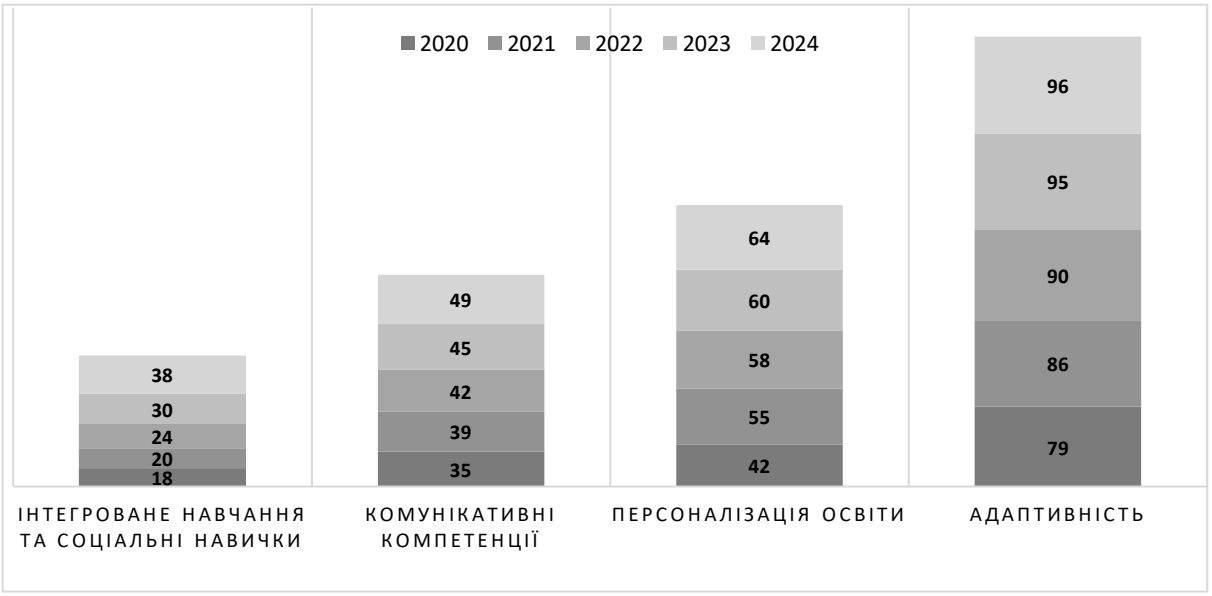


Рисунок 1. Динаміка впливу цифрових інструментів на освітні компетенції в країнах ЄС, 2020-2024 рр., рівень ефективності навичок, % здобувачів освіти

Джерело – [16]

Аналізуючи рис. 1, варто зауважити, що окрім традиційних онлайн-платформ та медіа-навчання, у європейських закладах освіти активно інтегрують імерсивні рішення та штучний інтелект. Віртуальна та доповнена реальність, штучні нейронні мережі дозволяють опановувати навчальний матеріал більш залучено, у практико-орієнтованому форматі, візуалізуючи абстрактні дефініції, розвиваючи емоційно-когнітивну сферу та креативність. Загальні можливості цифрових технологій для розвитку наскрізних компетентностей узагальнені в табл. 1.



Таблиця 1. Потенціал цифрових технологій для розвитку наскрізних компетентностей у здобувачів професійної освіти

Цифрове рішення	*Функціональний вплив*
Онлайн-платформи та мобільні додатки	- розвиток критичного мислення та усвідомленого прагнення до фільтрування інформації; - розвиток вміння працювати в команді, розподіляти завдання та співпрацювати для досягнення спільних цілей в межах спільних проєктів на онлайн-платформах; - розвиток адаптивності, гнучкого мислення та стресостійкості; - формування навичок самоорганізації та ефективного керування часом; - розвиток уміння самостійно навчатися, швидко адаптуватися до змін
Онлайн-колаборації	- взаємонавчання; - розвиток аналітичних та комунікаційних навичок; - розвиток ініціативності та вмотивованості; - уміння самопрезентації та відстоювання власної позиції
Аудіовізуалізація	- розвиток навичок ефективної комунікації; - презентація навчального матеріалу у доступних для сприйняття форматах, поєднуючи зображення і звук для інтенсифікації та підвищення ефективності навчання; - розвиток образного та емоційного сприйняття
Імерсивне навчання	- розвиток креативності та стресостійкості; - покращення емоційного інтелекту та емпатії; -вдосконалення комунікативних навичок; - відпрацювання поведінкових патернів; - розвиток самостійності та відповідальності
Штучний інтелект	- навички критичного мислення, творчості та співпраці; - освоєння методології мозкового штурму; - розвиток практико-орієнтованого бачення проблеми
Соціальні мережі	- розвиток соціальних навичок та адаптивності; - навички продуктивних дебатів; - розвиток уміння самопрезентації

Джерело – складено автором

Підсумовуючи інформацію табл. 1, необхідно зауважити, що методологічні підходи до формування та розвитку наскрізних компетентностей у здобувачів професійної освіти доцільно систематизувати за векторами:

- впровадження елементів штучних нейронних мереж для більшої персоналізації навчання та гнучкості педагогічного інструментарію залежно від конкретних потреб студентів;



- реалізація проєктних завдань та кейс-стаді для розвитку навичок комунікації, командної роботи, критичного мислення та креативності для розв'язання реальних проблем;

- впровадження концепції безперервної самоосвіти та самовдосконалення на основі стійкої вмотивованості та залученості здобувачів освіти;

- практико-орієнтована підготовка із залученням потенціалу віртуальної та доповненої реальності [8-11].

На основі зазначеної векторності можна запропонувати власне бачення концептуальної методології формування наскрізних компетенцій у студентів перших курсів закладів професійної освіти, що включає використання цифрових можливостей втіленого навчання, гейміфікації, проєктних завдань та аудіовізуалізації (табл. 2).

Таблиця 2. Методологія формування наскрізних компетенцій у студентів перших курсів закладів професійної освіти

Метод	***Практичний педагогічний інструментарій***	***Цифровий ресурс***	***Кількість занять***
Втілене навчання та гейміфікація	Інтерактивні вікторини та симулятори, освітні додатки з балами та рейтингом, віртуальна реальність, адаптація ігрових технік	LearningApps.org Padlet	8
Проєктне навчання	Створення проблемної ситуації на основі фактів, створення продукту шляхом командної співпраці, кейсові дослідження	Udemy	8
Аудіовізуалізація	Дискусія, презентації, відеоконтент, форми для опитування	Equity Maps	8

Джерело – узагальнено автором

Запропонований у табл. 2 комплексний підхід до формування наскрізних компетенцій, що передбачає активне залучення цифрових технологій навчання, пропонує персоналізацію освітнього процесу та передбачає розробку структурованих різнорівневих модулів. Особлива роль у методології відведена розвитку в студентів комунікативно-соціальних навичок та емоційного інтелекту, що сприятиме успішній соціалізації та роботі в команді, поступу креативності й критичного мислення. Разом із тим, необхідно зауважити потенційні виклики: етичні питання та безпека персональних даних, ризик розвитку залежності від технологій, рівень цифрових навичок викладачів та необхідність адаптації навчальних програм до інноваційного формату.



Висновки. У дослідженні визначено роль сучасних педагогічних технологій, підходів та методів для формування і розвитку наскрізних компетентностей у здобувачів професійної освіти як передумови успішної кар'єри. Серед можливостей цифрових інструментів у розвитку soft skills – цифрові та комунікативні компетенції, критичне мислення, лідерство, адаптивність та стресостійкість, емоційний інтелект, відповідальність та тайм-менеджмент, вмотивованість до безперервного самовдосконалення.

Серед різноманіття інформаційно-комунікаційних технологій для розвитку наскрізних компетентностей особливим потенціалом наділені інтерактивний контент, використання симуляторів та онлайн-тренажерів, інтеграція інструментів навчальної взаємодії, імерсивні рішення, персоналізоване та втілене навчання, аудіовізуалізація, штучний інтелект та гейміфікація.

Запропонована у дослідженні педагогічна стратегія формування наскрізних компетенцій у студентів перших курсів закладів професійної освіти, що передбачає активне залучення цифрових технологій навчання, пропонує персоналізацію освітнього процесу та передбачає розробку структурованих різнорівневих модулів для розвитку комунікативних навичок та підвищення адаптивності, формування стійких компетенцій з критичного мислення, дослідження, спілкування та командної співпраці.

Перспективні дослідження мають бути зосереджені на вивченні потенціалу імерсивних технологій в розвитку наскрізних компетентностей. Віртуальна та доповнена реальності можуть ефективно використовуватись для розвитку практико-орієнтованого навчання, створення захопливого досвіду, підвищення залученості студентів.

Література:

1. Лєвіт Д., Євтухова Т. Розвиток soft skills у контексті сталого розвитку освіти. *Освіта. Інноватика. Практика.* 2024. Вип. 12(1). С. 57–62. https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i1-008

2. Hernandez-de-Menendez M., Morales-Menendez R., Escobar C.A. Competencies for Industry 4.0. *Int J Interact Des Manuf.* 2020. Vol. 14. Pp. 1511–1524. https://doi.org/10.1007/s12008-020-00716-2

3. Honchar L., Derkachova O., Shakhrai V., Saienko V., Hladoshchuk O., Voropayeva T. Formation of psychological readiness of the teacher to implement information and communication technologies in professional activities. *International Journal of Education and Information Technologies*. 2021. Vol. 15(38). Pp. 364-371. DOI: 10.46300/9109.2021.15.38

4. Burbules N. C., Fan G., Repp P. Five trends of education and technology in a sustainable future. *Geography and sustainability*. 2020. Vol. 1(2). Pp. 93-97. https://doi.org/10.1016/j.geosus.2020.05.001

5. Caeiro-Rodríguez M. Teaching Soft Skills in Engineering Education: An European Perspective. *IEEE Access*. 2021. Vol. 9. Pp. 29222–29242. doi: 10.1109/ACCESS.2021.3059516

6. Kennedy T.J., Sundberg C.W. 21st Century Skills. *Science Education in Theory and Practice. Springer Texts in Education.* Springer, Cham, 2020. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9_32



7. Qizi K. N. U. Soft skills development in higher education. *Universal Journal of Educational Research.* 2020. Vol. 8(5). Pp. 1916–1925. DOI: 10.13189/ujer.2020.080528

8. Jerman A., Pejić Bach M., Aleksić A. Transformation towards smart factory system: Examining new job profiles and competencies. *Systems Research and Behavioral Science.* 2020. Vol. 37(2). Pp. 388–402. https://doi.org/10.1002/sres.2657

9. Sinambela E. A., Mardikaningsih R., Arifin S., Ayu H. D. Development of Self Competence and Supervision to Achieve Professionalism. *Journal of Islamic Economics Perspectives.* 2020. Vol. 1(2). https://doi.org/10.35719/jiep.v1i2.13

10. Pate D. L. The skills companies need most in 2020—and how to learn them. *Linkedin The learning blog*. 2020. URL: https://softskillsguide.com/wp-content/uploads/2021/08/2020-linkedin-survey-soft-skills.pdf

11. Dolce V., Emanuel F., Cisi M., Ghislieri C. The soft skills of accounting graduates: perceptions versus expectations. *Accounting Education.* 2020. Vol. 29(1). Pp. 57–76. DOI: 10.1080/09639284.2019.1697937

12. Touloumakos A. K. Expanded yet restricted: A mini review of the soft skills literature. *Frontiers in psychology.* 2020. Vol. 11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02207

13. Succi C., Canovi M. Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education.* 2020. Vol. 45(9). Pp. 1834–1847. DOI: 10.1080/03075079.2019.1585420

14. Lyu W., Liu J. Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy.* 2021. Vol. 300. https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307

15. Putra A. S., Novitasari D., Asbari M., Purwanto A., Iskandar J., Hutagalung D., Cahyono Y. Examine relationship of soft skills, hard skills, innovation and performance: The mediation effect of organizational learning. International *Journal of Science and Management Studies (IJSMS).* 2020. Vol. 3(3). Pp. 27–43. URL: https://www.ijsmsjournal.org/2020/volume-3%20issue-3/ijsms-v3i3p104.pdf

16. European Agency for Special Needs and Inclusive Education. Transforming Education in a Digital World to Enable Inclusive Learning Experiences: A think piece for education and technology stakeholders (M. Turner Cmuchal H. Weber, Eds.). Odense: Denmark, 2024. URL: https://www.european agency.org/sites/default/files/Transforming%20education%20in%20a%20digital%20world%20to%20enable%20inclusive%20learning%20experiences.pdf

References:

1. Lievit, D., & Yevtukhova, T. (2024). Rozvytok soft skills u konteksti staloho rozvytku osvity [The development of soft skills in the context of the development has become enlightened]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka – Osvita. Innovation. Practice*, *12*(1), 57–62. https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i1-008 [in Ukrainian]

2. Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menendez, R., & Escobar, C.A. (2020). Competencies for Industry 4.0. *Int J Interact Des Manuf*, *14*, 1511–1524. https://doi.org/10.1007/s12008-020-00716-2

3. Honchar, L., Derkachova, O., Shakhrai, V., Saienko, V., Hladoshchuk, O., & Voropayeva, T. (2021). Formation of psychological readiness of the teacher to implement information and communication technologies in professional activities. *International Journal of Education and Information Technologies*, *15*(38), 364-371. DOI: 10.46300/9109.2021.15.38

4. Burbules, N. C., Fan, G., & Repp, P. (2020). Five trends of education and technology in a sustainable future. *Geography and sustainability*, *1*(2), 93-97. https://doi.org/10.1016/j.geosus.2020.05.001

5. Caeiro-Rodríguez, M. (2021). Teaching Soft Skills in Engineering Education: An European Perspective. *IEEE Access, 9*, 29222–29242. doi: 10.1109/ACCESS.2021.3059516



6. Kennedy, T.J., & Sundberg, C.W. (2020). 21st Century Skills. *Science Education in Theory and Practice. Springer Texts in Education.* Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9_32

7. Qizi, K. N. U. (2020). Soft skills development in higher education. *Universal Journal of Educational Research, 8*(5), 1916–1925. DOI: 10.13189/ujer.2020.080528

8. Jerman, A., Pejić Bach, M., & Aleksić, A. (2020). Transformation towards smart factory system: Examining new job profiles and competencies. *Systems Research and Behavioral Science, 37*(2), 388–402. https://doi.org/10.1002/sres.2657

9. Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., Arifin, S., & Ayu, H. D. (2020). Development of Self Competence and Supervision to Achieve Professionalism. *Journal of Islamic Economics Perspectives, 1(2).* https://doi.org/10.35719/jiep.v1i2.13

10. Pate, D. L. (2020). The skills companies need most in 2020 – and how to learn them. *Linkedin The learning blog*. https://softskillsguide.com/wp-content/uploads/2021/08/2020-linkedin-survey-soft-skills.pdf

11. Dolce, V., Emanuel, F., Cisi, M., & Ghislieri, C. (2020). The soft skills of accounting graduates: perceptions versus expectations. *Accounting Education, 29*(1), 57–76. DOI: 10.1080/09639284.2019.1697937

12. Touloumakos, A. K. (2020). Expanded yet restricted: A mini review of the soft skills literature. *Frontiers in psychology, 11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02207

13. Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education, 45*(9), 1834–1847. DOI: 10.1080/03075079.2019.1585420

14. Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy, 300*. https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307

15. Putra, A. S., Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Iskandar, J., Hutagalung, D., & Cahyono, Y. (2020). Examine relationship of soft skills, hard skills, innovation and performance: The mediation effect of organizational learning. International *Journal of Science and Management Studies (IJSMS), 3*(3), 27–43. https://www.ijsmsjournal.org/2020/volume-3%20issue-3/ijsms-v3i3p104.pdf

16. European Agency for Special Needs and Inclusive Education. Transforming Education in a Digital World to Enable Inclusive Learning Experiences: A think piece for education and technology stakeholders (M. Turner Cmuchal H. Weber, Eds.). (2024). Odense, Denmark. https://www.europeanagency.org/sites/default/files/Transforming%20education%20in%20a%20digital%20world%20to%20enable%20inclusive%20learning%20experiences.pdf



УДК 378.091.3: 005-057.212]:316.7

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-346-356

Ходунова Вікторія Леонідівна доктор педагогічних наук, професор кафедри менеджменту та інноваційних технологій соціокультурної діяльності, економіки і маркетингу Українського державного університету імені Михайла Драгоманова, м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-7751-9992

МЕТОДОЛОГІЧНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ ХУДОЖНЬО-ЕСТЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. З’ясовано, що підходом у науково-методологічному сенсі вважають концепцію, що поєднує принципи, теоретичні положення та методи діяльності. У сфері освіти, науки та інновацій його застосування передбачає цілеспрямовану реалізацію педагогом взаємопов’язаних цінностей, цілей та методів роботи відповідно до вимог освітньої парадигми. Акцентовано увагу на тому, що поняття «підхід» охоплює такі елементи як: ключові поняття, які слугують основним інструментом мислення; систему ідей та принципів, що формують базу навчально-науково-пізнавальної діяльності та визначають вибір змісту, форм і методів виховного процесу; а також педагогічну систему організації процесу виховання, яка відповідає визначеній цільовій спрямованості. Визначено, що системний підхід є методологічно-методичним напрямком дослідження об’ єкта як складно організованої, органічно цілісної системи, що має взаємозв'язки та взаємозалежності між її елементами, між системою та її середовищем на рівні міжсистемних взаємодій; дозволяє вивчити загальні властивості систем, такі як: гармонійне існування системи у своєму оточенні; внутрішні та зовнішні механізми системного формування, які сприяють просторово-часовій стійкості на протязі безперервних еволюційних змін як у самій системі, так і у її оточенні. Конкретизовано, що застосування системного підходу послуговує базисним категоріям змісту й будови системи формування художньо-естетичної культури майбутніх фахівців (мета, структура, організованість і стійка упорядкованість елементів і зав’язків; підсистема; «елемент» «організація» «структура»; «цілісність». Виділено категорії оптимізації системи організації процесу формування художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності: «функція»; «функціонування»; «управління»; «інтеграція»; «процес адаптації»; «зростання». Актуалізовано різноманітність принципів організації процесу формування художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності: елементаризм;

загальний зв’язок; розвиток системи; цілісність; системність; оптимальність. Уточнено, що метод сценаріїв використовується для аналізу та прогнозування майбутніх подій шляхом розділення цілісної задачі на окремі, вірогідні варіанти розвитку подій, які називаються сценаріями.

Ключові слова: метод, принцип, системний підхід, ситуаційний підхід, майбутні менеджери для соціокультурної діяльності.

Khodunova Viktoriia Leonidivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Management and Innovative Technologies of Socio-Cultural Activity, Economics and Marketing Dragomanov Ukrainian State University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0001-7751-9992

METHODOLOGICAL AND METHODICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF ARTISTIC AND AESTHETIC CULTURE OF FUTURE MANAGERS FOR SOCIO-CULTURAL ACTIVITIES

Abstract. It has been established that an approach in a scientific and methodological sense is considered to be a concept that combines principles, theoretical provisions, and methods of activity. In the field of education, science, and innovation, its application involves the purposeful implementation by teachers of interrelated values, goals, and working methods in accordance with the requirements of the educational paradigm. Emphasis is placed on the fact that the concept of “approach” encompasses such elements as: key concepts that serve as the main tool of thinking; a system of ideas and principles that form the basis of educational, scientific, and cognitive activities and determine the choice of content, forms, and methods of the educational process; and a pedagogical system for organizing the educational process that corresponds to a specific goal orientation. It has been determined that a systematic approach is a methodological and methodical direction of research into an object as a complexly organized, organically integrated system with interconnections and interdependencies between its elements, between the system and its environment at the level of intersystem interactions; It allows studying the general properties of systems, such as: the harmonious existence of the system in its environment; internal and external mechanisms of systemic formation that contribute to spatial and temporal stability during continuous evolutionary changes both in the system itself and in its environment. It is specified that the application of a systemic approach serves as the basis for the content and structure of the system of formation of the artistic and aesthetic culture of future specialists (goal, structure, organization, and stable order of elements and relationships; subsystem; “element,” “organization,” “structure,” and “integrity.” The categories of optimization of the system of organization of the process of forming the artistic and aesthetic culture of future managers for sociocultural activity are



highlighted: “function”; “functioning”; “management”; ‘integration’; “adaptation process”; “growth.” The diversity of principles for organizing the process of forming the artistic and aesthetic culture of future managers of sociocultural activities has been updated: elementarism; general connection; system development; integrity; systematicity; optimality. It has been clarified that the scenario method is used to analyze and predict future events by dividing a holistic task into separate, probable variants of events, which are called scenarios.

Keywords: method, principle, systematic approach, situational approach, future managers for sociocultural activities.

Постановка проблеми. Формування художньо-естетичної культури у майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності є актуальним завданням сучасної освіти, оскільки успішна професійна діяльність у сфері культури та мистецтва неможлива без високого рівня естетичної чутливості, художньої компетентності та здатності до креативного мислення. Сучасна освіта акцентує увагу на управлінських та організаційних навичках, при цьому недооцінює розвиток художньо-естетичних здібностей, що знижує здатність майбутніх фахівців ефективно створювати, оцінювати та інтегрувати культурні продукти у професійну практику. У зв’язку з цим актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення методологічно-мнтодичних підходів, які б забезпечили цілісне формування художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності, сприяли розвитку їх професійних та особистісних компетентностей, підвищували ефективність культурно-освітньої практики у соціокультурній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці проводять дослідження з проблеми формування художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності в таких аспектах: методологічні та теоретичні засади формування художньо-естетичної культури (О. Гевко, Т. Дмитренко, С. Коновець, Ю. Малежик, О. Монке, Г.Сотська, Г. Тарасенко, Т. Танько та ін.); розвиток творчих і естетичних компетентностей у професійній підготовці майбутніх фахівців (О. Ємчик, А.Залізняк, Л. Зданевич, Н. Давкуш, О. Листопад, С. Нечай, О. Семенов, О.Чекан, Х. Шапаренко, Т. Швець та ін.); інтеграція мистецьких цінностей у практичну діяльність менеджера для соціокультурної діяльності (О. Добудько, А. Харченко, Л. Пісоцька, І. Жадленко та ін.); професійна підготовка майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності (Г. Борин, В. Бондар, В.Биков, А. Гуржій, Т. Дмитренко, Л. Загородня, Н. Кононенко, О. Кравченко, О. Листопад, Т. Мельниченко, Г. Мешко, Т. Поясок та ін.).

Мета статті. Здійснити теоретичний аналіз та окреслити методологічно-методичні підходи формування художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності.



Виклад основного матеріалу дослідження. Підходом у науково-методологічному сенсі вважають методологічну концепцію, що поєднує принципи, теоретичні положення та методи діяльності. У сфері освіти, науки та інновацій її застосування передбачає цілеспрямовану реалізацію взаємопов'язаних цінностей, цілей та методів роботи, відповідно до вимог освітньої парадигми.

Компоненти, які систематизують будову явища «підхід», охоплюють такі елементи як: ключові поняття, які слугують основним інструментом мислення; систему ідей та принципів, що формують базу навчально-науково-пізнавальної діяльності та визначають вибір змісту, форм і методів виховного процесу; педагогічну систему організації процесу виховання, яка відповідає визначеній цільовій спрямованості [1].

Поняття «система» походить від грецького слова (грецькою – «σύστημα»), означає множину взаємопов'язаних елементів, яка відрізняється від власного оточення та взаємодіють з ним як єдина цілісна єдність.

В енциклопедичній літературі поняття «система» розглянуто як: внутрішньо структурована упорядкованість складових елементів, яка формує цілісність, включає в себе організаційні принципи, стандарти та обов'язкові правила, що є необхідними для кожної галузі [2]; упорядкованість, зумовлена правильним та регулярним розташуванням у взаємозв'язком складових частин будь-чого [3]; сукупність основних ідей, які покладено в основі конкретної теорії [4].

За концептом О. Карамана, системою може бути як група компонентів, взаємопов'язаних між собою, так і група компонентів, які існують окремо від свого оточення, але одночасно взаємодіють з ним як єдине ціле [5].

Зауважимо, що системний підхід є методологічно-методичним напрямком дослідження об'єкта як складно організованої, органічно цілісної системи, що має взаємозв'язки та взаємозалежності між її елементами, між системою та її середовищем на рівні міжсистемних взаємодій [6].

На переконання С. Гончаренко, системний підхід дозволяє вивчити загальні властивості систем, такі як: гармонійне існування системи у своєму оточенні; внутрішні та зовнішні механізми системного формування, які сприяють просторово-часовій стійкості на протязі безперервних еволюційних змін як у самій системі, так і у її оточенні [7].

Контекстне наповнення дефініції «система» є ключовим принципом у класифікації систем, підкреслює В. Докучаєва. Основне завдання класифікації, на думку авторки, полягає у наданні дослідникам ефективного інструменту для виділення системи і встановлення зв'язку з іншими об'єктами. Тому, систему можна охарактеризувати як сукупність ознак і специфічних властивостей, які дослідники вважають основною вимогою до їх класифікації [8].

Визначено, що застосування системного підходу послуговує базисним категоріям змісту й будови системи, що дозволило виявити, проаналізувати,



узагальнити оптимальні шляхи та види формування художньо-естетичної культури майбутніх фахівців: мета системи – бажаний майбутній стан, досягнення якого має різний зміст залежно від стадії пізнання об'єкта та етапу системного аналізу; структура системи – організованість і стійка упорядкованість елементів і зав'язків; підсистема – самостійна частина системи, яка має внутрішню організацію та функціонує як окрема система всередині більшої системи; «елемент» – окрема одиниця, яка входить до складу системи і не може бути у подальшому розкладеним за даною методологією (наявність зав'язків між елементами призводить до виникнення нових властивостей в самій системі, які не є характерними для окремих елементів); «організація» – властивість всього існуючого, але й певним порядком виявляється у змісті; зв'язок визначено як взаємне обмеження, що впливає на взаємодію об'єктів та створює залежність між ними; «структура» – спосіб організації системи та тип зв'язків; «цілісність» – однорідність цілого як взаємодія елементів системи, що забезпечує стабільність і постійність системи.

Виокремлено категорії, які характеризують стан системи процесу виховання художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності: «стан системи» – властивості об'єкта або системи, що існують одночасно; «процес» – зміна системи з часом; «організація» – впорядкованість системи, відповідно до системо утворюючого фактора; «перехідний стан» – процес переходу системи в інший стан, «стабільний стан» – зберігає характеристики системи без змін.

Спираючись на вищезазначене, виділено важливі категорії оптимізації системи організації процесу формування художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності: «функція» – активізація та взаємодія системи та її елементів; «функціонування» – процес, під час якого система функціонує та здійснює свої функції; «управління» – процес прийняття рішень, контроль, регулювання та координацію дій системи; «інтеграція» – об'єднання та зв'язок елементів системи, що характеризується інтегральністю, системо утворюючими змінними, чинниками, зв'язками та іншими аспектами, які сприяють єднанню елементів у цілісну систему; «процес адаптації» – допомогає ефективніше виконувати свої завдання та адекватно реагувати на нові умови; «зростання» – збільшує кількісні характеристики системи/розмір, об'єм або склад, що може впливати на її функціональність.

Актуалізовано різноманітність принципів організації процесу формування художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності: елементаризм – комплекс взаємозалежних основних компонентів системи; загальний зв'язок – уніфікованість взаємин між усіма складовими частинами системи (об'єктами та явищами); розвиток системи – еволюційні зміни в системі (становлення, зрілість і спад); цілісність – внутрішня єдність

будь-якого об’єкта системи; системність – цілісність об'єкта системи, виражена через суперечливість між її елементами та зв'язками; оптимальність – функціональність на досягнення найкращого ефекту системної дії або дій згідно з певним оцінювальним критерієм або їх сукупністю.

Дослідження І. Малафіїк допомагають визначити особливості формування художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності: залежність окремих елементів системи, їх властивостей і структури; залежність від чинників середовища; ієрархія систем, що дозволяє більш ефективно керувати та розуміти структуру системи, поділяючи її на більш менші; множинність підходів, що дозволяє отримувати більш повне та глибше розуміння досліджуваної системи, появі нових інструментів, що забезпечують прогрес у сфері системного аналізу та управління складними системами. [9].

Серед підходів до процесу формування художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності виокремлюємо «ситуаційний підхід».

Ситуаційний підхід вимагає прийняття оптимального рішення залежно від ситуації [10]. Під «ситуацією» розуміємо сукупність умов і обставин, які стимулюють або примушують керівника закладу освіти приймати рішення та здійснювати відповідні управлінські дії [11].

Визначено переваги ситуаційного управління: прийняття рішень в умовах обмеженого часу; забезпечення ефективних рішень; універсальність застосування на різних рівнях організації управління і в різних сферах діяльності завдяки узагальненим та уніфікованим структурно-логічним засадам; висока мобільність, що передбачає готовність до застосування в будь-який час і в будь-яких умовах [12].

Як вважає В. Рекрут, управлінські рішення, завжди пов’язано з конкретними управлінськими ситуаціями, є основним критерієм ситуаційного характеру рішень [13].

Згідно тверджень Р. Денхардта, застосування ситуаційного підходу зосереджує увагу керуючого на двох основних видах управління: делегуванні (передбачає довіру до підлеглих, наділення їх правом приймати відповідальні рішення та здійснювати дії без постійного контролю з боку керівника) та режесурі (реорганізація та переструктурування організації або її підрозділів, з метою забезпечення оптимального функціонування та досягнення поставлених цілей). Таким чином, за словами вченого, теорія ситуаційного підходу ставить підприємливого управлінця-керівника перед вибором між цими двома стратегіями, які можуть бути ефективними в різних ситуаціях та допомогти забезпечити успішне функціонування організації [14].

З’ясовано, що використання ситуаційного підходу пов’язано з мистецтвом вплітати різні стилі керівництва (загальний, індивідуальний, прогресивний,



делегуючий, діловий, самоцентриський та ін.) в цілісний процес управління за використанням методів, які відповідають потребам та особливостям окремих ситуацій [15].

Зауважено, що у ситуаційному управлінні, кожна ситуація може бути унікальною, при цьому відсутність стандартних рекомендацій ускладнює процес прийняття рішень, особливо в умовах постійних зовнішніх змін.

За порадою В. Бакуменко, Ю. Ковбасюк, А. Михненко, В.Трощинського, щоб подолати ці обмеження, управлінці мають працювати над розвитком аналітичних та стратегічних навичок, добре розуміти свою організацію та її контекст, а також залучати експертів та консультантів для підтримки прийняття рішень у складних ситуаціях [16].

Управлінські ситуації за В. Василенко класифіковано за такими характеристиками як: за масштабом дії (впливають на загальну систему в цілому; виникають у підсистемах; пов'язані з окремими елементами системи); за причинами виникнення (збереження функціонуючої системи; виникнення нової мети; імітація умов, які ускладнюють ситуацію); за змістом (соціальні, організаційні, економічні, психологічні, виробничі); за рівнем складності (прості – мають зрозумілу природу та можуть бути легко вирішені; складні – характеризуються багатьма невизначеностями та вимагають детального аналізу); за рівнем структуризації (добре структуровані – характеризуються чіткими межами та можуть бути аналізовані логічно; важко піддаються аналізу – мають нечіткі границі та потребують творчого підходу до розв'язання); за оцінкою суб'єкта управління (задовільні – вимагають невеликих зусиль для вирішення та контролю; проблемні – пов'язані зі складними викликами та потребують особливої уваги та вміння їх вирішувати) [17].

Конкретизовано етапи управління процесом формування художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності, із відповідним змістовим наповненням: по-перше – аналіз ситуації, складання плану дій, обрання відповідних методів, розробка стратегії для забезпечення успішної реалізації управлінських рішень; по-друге – відбір відповідних підходів до управління, які найбільш точно відповідають потребам, які виникли внаслідок ситуації; по-третє – адаптація до нового управлінського стилю, який би відповідав певній ситуації; по-четверте – ситуативне управління відповідними змінами, які дозволять підлаштовуватися до ситуації, яка трансформується [18].

Конкретні ситуації організації управління формування художньо-естетичної культури розвиваються за: змістом (технічні ситуації, які пов'язано зі впровадженням нової технології, модернізацією обладнання тощо; фінансовими змінами; ефективним використанням ресурсів; впливом політичних та геополітичних рішень, удосконалення законодавства; зміною керівництва, перебудова структури; вплив психологічних факторів, ставлення персоналу, мотивація,

комунікація); видами управлінського рішення в часі (стратегічні ситуації пов'язано з довгостроковими стратегічними планами; тактичні ситуації вимагають середньострокових тактичних дій для досягнення поставлених цілей; оперативні ситуації, що стосуються короткострокових оперативних рішень для щоденного управління процесами та завданнями); ресурсами та способами забезпечення реалізації управлінських рішень (людські, фінансові, матеріальні, інформаційні, технологічні ресурси); методами реалізації організаційно-управлінських рішень (делегування повноважень, командна робота, використання інструментів та технологій тощо) [19].

Визначено, що цінність сценарного підходу полягає в тому, що він дає змогу прийняти більш обґрунтовані та ефективні рішення в організації управління або планування процесу формування культури, зі врахуванням ряду вірогідних варіантів розвитку подій (сценаріїв).

З'ясовано, що метод сценаріїв використовується для аналізу та прогнозування майбутніх подій шляхом розділення цілісної задачі на окремі, вірогідні варіанти розвитку подій, які називаються сценаріями.

За визначенням С. Телешун, сценарії, як підхід до аналізу складних ситуацій, тенденцій та подій; допомагає створити можливі варіанти розвитку ситуації шляхом розділення на окремі сценарії, без чітко визначених алгоритмів для створення прогнозів; сукупність підходів, технік та способів організації роботи з експертами і дослідниками [20].

З метою розв'язання проблеми щодо підготовки сценарного підходу, у процесі формування художньо-естетичної культури майбутніх фахівців для соціокультурної діяльності, виокремлено наступні види:

– «аналітичний сценарій» – спрямовано на підготовку узагальнюючого документа, що містить невелике змістове (тезисне) описання вхідних і вихідних (результуючих) ситуацій дослідження, стислу характеристику методики організації процесу формування художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності, максимально чітку демонстрацію перебігу розвитку ситуацій через виокремлення конкретних отриманих результатів;

– великою перевагою «сценарію-есе» є високий ступінь наочності та вільний стиль до викладення теоретичного матеріалу (іноді навіть з публіцистичним відтінком); і хоча такий підхід не має жорсткого структурованого формату, він дозволяє отримати більш глибоке інсайтове розуміння ситуації та потенційних варіантів дослідження («сценарій-есе» має недоліки, і одним із них є потреба у значно більших витратах часу на ознайомлення з досліджуваною проблемою); зокрема, такий підхід дозволяє демократизувати процес прогнозування різних сфер, включаючи політику, економіку, бізнес, технології, природничі науки та інші.



– «формалізований сценарій» (сценарії, що мають якісні судження експертів) – дозволяє отримати кількісні показники, які поєднуються з використанням різних інструментів та методів аналізу, таких як побудова графіків, ланцюгів подій, блок-схем та ін.; підготовка включає опис логічної послідовності етапів та процесів з метою визначення альтернатив, перспектив і можливих варіантів змін в досліджуваній системі [21].

Зауважено, що успішність та результативність процесу виховання художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності залежать від основних методів моделювання сценарію:

– пасивний сценарій – метод прогнозування майбутнього розвитку ситуації, який базується на екстраполяції існуючих тенденцій або передбаченні можливих змін, без активного впливу на виховний процес формування художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності;

– активний прямий сценарій – дозволяє спрогнозувати розвиток ситуації, при якому передбачено майбутні зміни, зі врахуванням спеціально обраного комплексу керівних заходів у процесі формування художньо-естетичної культури майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності;

– активний зворотний сценарій – комплекс заходів, спрямованих на досягнення необхідних змін ситуації або відновлення певного стану процесу виховання художньо-естетичної майбутніх менеджерів для соціокультурної діяльності.

Зазначено, що при підготовці сценарію необхідно враховувати: вибір форми, методики, змістового наповнення сценарію; наявність інформаційних технологій; використання різних аналітичних інструментів, моделей та додаткових даних для більш точного та комплексного прогнозування; кваліфікаційні експерти; строк дослідження; специфіка завдань.

Висновки. Узагальнення численних наукових досліджень дозволяє розглянути системний підхід як методологічно-методичний напрямок дослідження об’єкта як складно організованої, органічно цілісної системи, що має взаємозв’язки та взаємозалежності між її елементами, між системою та її середовищем на рівні міжсистемних взаємодій. Визначено переваги ситуаційного управління: прийняття рішень в умовах обмеженого часу; забезпечення ефективних рішень; універсальність застосування на різних рівнях організації управління і в різних сферах діяльності завдяки узагальненим та уніфікованим структурно-логічним засадам; висока мобільність, що передбачає готовність до застосування в будь-який час і в будь-яких умовах. З’ясовано, що метод сценаріїв використовується для аналізу та прогнозування майбутніх подій шляхом розділення цілісної задачі на окремі, вірогідні варіанти розвитку подій, які називаються сценаріями.

Література:

1. Рашкевич Ю. М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти : монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. 168 с.
2. Он-лайн-словники «Словопедія» [Електронний ресурс]. URL: http://slovopedia.org.ua/29/53409/20574.html (дата звернення: 21.09.2025).
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. VIII, 1728 с.
4. Мельничук О. С. Словник іншомовних слів. Київ : Українська радянська енциклопедія, 1974. 865 с.
5. Караман О. Л. Теорія і методика соціально-педагогічної роботи з неповнолітніми засудженими в пенітенціарних закладах України : дис. … д-ра пед. наук : 13.00.05. Луганськ, 2013. 570 с.
6. Сисоєва С. О. Сфера освіти як об'єкт наукового дослідження. Освітологія: витоки наукового напряму : монографія / за ред. В. О. Огнев'юка ; авт. кол. : В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва, І. В. Соколова та ін. Київ : ВП «Едельвейс», 2012. С. 139–155.
7. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 376 с.
8. Докучаєва В. В. Проектування інноваційних педагогічних систем як галузь міждисциплінарного синтезу. Системний підхід у сучасних педагогічних дослідженнях в Україні : монографія / за ред. С. Я. Харченка. Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2016. С. 50–89.
9. Малафіїк І. В. Системний підхід у теорії і практиці навчання. Рівне : РДГУ, 2004. 437 с.
10. Попович Н. Г. Ситуаційний підхід в умовах оптимізації стилю управлінської діяльності. Актуальні проблеми державного управління. 2010. № 2 (42). С. 66–73.
11. Економічна енциклопедія / редкол. : Б. Д. Гаврилишин, С. В. Мочерний (відп. ред.), О. А. Устенко (заст. відп. ред.) та ін. Київ ; Тернопіль : ВЦ «Академія» : Акад. нар. госп-ва, 2002.
12. Гречанінов Ф. Теорія ситуаційного управління та практика реалізації на прикладі базового моделюючого комплексу сектора безпеки і оборони. Математичні машини і системи. 2021. № 4. С. 15–34.
13. Рекрут В. М. Системний та ситуаційний підхід в управлінні персоналом. Вісник Національного транспортного університету. 2010. № 21 (1). С. 397–400.
14. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. Public Administration Review. December, 2002. Issue 6. P. 549–559.
15. Ільченко І. Стиль управління персоналом, оптимізація праці керівника. Аспекти самоврядування. 2000. № 3 (8). С. 18–21.
16. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

References:

1. Rashkevych, Yu. M. (2014). *Bolonskyi protses ta nova paradyhma vyshchoi osvity: monohrafiia* [Bologna Process and the new paradigm of higher education: Monograph]. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniky [in Ukrainian].
2. On-lain-slovnyky «Slovopediia». (n.d.). Retrieved September 21, 2025, from http://slovopedia.org.ua/29/53409/20574.html [in Ukrainian].
3. Busel, V. T. (Ed.). (2005). *Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy: 250000* [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language]. Kyiv; Irpin: Perun [in Ukrainian]..



4. Melnychuk, O. S. (1974). *Slovnyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of foreign words]. Kyiv: Ukrainska radianska entsyklopediia [in Ukrainian].

5. Karaman, O. L. (2013). *Teoriia i metodyka sotsialno-pedahohichnoi roboty z nepovnolitnimy zasudzhenymy v penitentsiarnykh zakladakh Ukrainy* [Theory and methods of socio-pedagogical work with juvenile convicts in penitentiary institutions of Ukraine] (Doctoral dissertation). Luhansk [in Ukrainian].

6. Sysoieva, S. O. (2012). Sfera osvity yak ob'iekt naukovoho doslidzhennia [The field of education as an object of scientific research]. In V. O. Ohnev'iuk (Ed.), *Osvitolohiia: vytoky naukovoho napriamu: Monohrafiia* (pp. 139–155). Kyiv: VP «Edelveis» [in Ukrainian].

7. Honcharenko, S. U. (1997). *Ukrainskyi pedahohichnyi slovnyk* [Ukrainian pedagogical dictionary]. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].

8. Dokuchaeva, V. V. (2016). Proektuvannia innovatsiinykh pedahohichnykh system yak haluz mizhdystsyplinarnoho syntezu [Designing innovative pedagogical systems as an area of interdisciplinary synthesis]. In S. Ya. Kharchenko (Ed.), *Systemnyi pidkhid u suchasnykh pedahohichnykh doslidzhenniakh v Ukraini: Monohrafiia* (pp. 50–89). Starobilsk: Vyd-vo DZ «LNU imeni Tarasa Shevchenka» [in Ukrainian].

9. Malafiik, I. V. (2004). *Systemnyi pidkhid u teorii i praktytsi navchannia* [System approach in the theory and practice of teaching]. Rivne: RDHU [in Ukrainian].

10. Popovych, N. H. (2010). Sytuatsiinyi pidkhid v umovakh optymizatsii styliu upravlinskoi diialnosti [Situational approach in the conditions of optimizing management style]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 2(42), 66–73 [in Ukrainian].

11. Havrylyshyn, B. D., Mochernyi, S. V., & Ustenko, O. A. (Eds.). (2002). *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia]. Kyiv; Ternopil: VTs «Akademiia» [in Ukrainian].

12. Hrechaninov, F. (2021). Teoriia sytuatsiinoho upravlinnia ta praktyka realizatsii na prykladi bazovoho modeliuiuchoho kompleksu sektora bezpeky i oborony [Theory of situational management and implementation practice on the example of the basic modeling complex of the security and defense sector]. *Matematychni mashyny i systemy*, 4, 15–34 [in Ukrainian].

13. Rekrut, V. M. (2010). Systemnyi ta sytuatsiinyi pidkhid v upravlinni personalom [System and situational approach in personnel management]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu*, 21(1), 397–400 [in Ukrainian].

14. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2002). The New Public Service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 62(6), 549–559 [in USA].

15. Ilchenko, I. (2000). Styl upravlinnia personalom, optymizatsiia pratsi kerivnyka [Management style of personnel, optimization of leader's work]. *Aspekty samovriaduvannia*, 3(8), 18–21. [in Ukrainian].

16. Surmin, Yu. P., Bakumenko, V. D., Mykhnenko, A. M., et al. (2010). *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic dictionary of public administration]. Yu. V. Kovbasiuk, V. P. Troshchynskyi, Yu. P. Surmin (Eds.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].



UDC 351.773

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-357-368

Bilynska Maryna Mykolayivna Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honored Educator of Ukraine, Professor of the Department of Educational Management and Public Administration, South-Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushynsky, Odesa, https://orcid.org/0000-0001-6936-0950

Dolzhenkov Oleg Oleksandrovych Doctor of Political Science, Professor, Professor of the Department of Educational Management and Public Administration, South-Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushynsky, Odesa, https://orcid.org/0000-0002-7620-9535

DEFINITION OF NATIONAL RESILIENCE IN UKRAINE IN THE SCIENTIFIC THOUGHT OF DOMESTIC RESEARCHERS

Abstract. This article systematizes the conceptual and methodological achievements of Ukrainian researchers in the field of national resilience (NR) and translates them into a framework of public-administration policy that reflects the country's war and post-war realities. National resilience is analyzed not only as a scientific category but also as a practical governance instrument that determines the adaptive capacity of institutions and society in the face of hybrid threats. Based on an interdisciplinary literature review, the article clarifies the boundaries of NR, distinguishing it from related concepts such as stability, sustainability, and security. The study argues that resilience should be operationalized through six interdependent domains—governance, economy, social systems, infrastructure, security, and environment—supplemented by an information and communication dimension, which has become pivotal under conditions of cyberattacks and disinformation. The authors emphasize how globalization, digitalization, climate change, and compounding risks reshape Ukraine's vulnerability profile while simultaneously creating opportunities for adaptive reforms. Methodological requirements are outlined for monitoring stressors, assessing systemic risks, and measuring resilience at national and sub-national levels. The proposed policy agenda includes risk-oriented planning, reforms of integrity and



accountability, redundancy of critical infrastructure, development of cyber and information security, enhancement of social capital, and institutionalization of multi-stakeholder coordination. Particular attention is paid to the role of civil society and international cooperation in consolidating resilience as both a defensive posture and a developmental strategy. The conclusion positions national resilience not merely as a temporary reaction to crises but as a long-term pathway toward sustainable democratic development, institutional renewal, and Ukraine's integration into global security and governance systems.

Key words: national resilience; hybrid threats; public administration; risk monitoring; critical infrastructure; information security; civil society; sustainable recovery.

Білинська Марина Миколаївна доктор наук з державного управління, професор, Заслужений працівник освіти України, професор кафедри освітнього менеджменту та публічного управління Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д.Ушинського», Одеса, https://orcid.org/0000-0001-6936-0950

Долженков Олег Олександрович доктор політичних наук, професор, професор кафедри освітнього менеджменту та публічного управління Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д.Ушинського», Одеса, https://orcid.org/0000-0002-7620-9535

ВИЗНАЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УКРАЇНІ У НАУКОВЦІЙ ДУМЦІ ВІТЧИЗНЯНИХ ДОСЛІДНИКІВ

Анотація. У статті здійснено систематизацію наукових напрацювань українських дослідників щодо феномену національної резильєнтності (НР) та їх переклад у площину політики публічного управління, релевантної для умов війни та повоєнного відновлення України. НР розглядається як наукова категорія і водночас як практичний інструмент управління, що визначає здатність інституцій і суспільства адаптуватися до гібридних загроз. Спираючись на міждисциплінарний аналіз, уточнено концептуальні межі НР, показано її відмінність від суміжних понять — стійкість, безпека, сталий розвиток. Доведено доцільність операціоналізації резильєнтності через шість взаємопов'язаних доменів: урядування, економіку, соціальні системи, інфраструктуру, безпеку та довкілля, а також додатковий інформаційно-комунікаційний вимір, що набуває вирішального значення за умов кібератак і дезінформації. Розкрито, як глобалізація, цифровізація та кумулятивні ризики змінюють профіль вразливості України й водночас відкривають нові можливості для реформ. Визначено методологічні



вимоги до моніторингу стресорів, оцінки системних ризиків та вимірювання потенціалу резильєнтності на різних рівнях управління. Запропоновано програмний порядок денний резильєнтного публічного адміністрування: ризик-орієнтоване планування, реформи доброчесності та підзвітності, резервування критичної інфраструктури, розвиток кібер- та інформаційної безпеки, соціального капіталу й багатосторонньої координації. Підкреслено роль громадянського суспільства та міжнародного співробітництва у консолідації НР як захисної позиції та водночас стратегічного вектору розвитку. У висновках резильєнтність визначається не лише як оборонна реакція на кризи, а як довгостроковий шлях до сталого демократичного розвитку, інституційного оновлення та інтеграції України у світові системи безпеки й управління.

Ключові слова: національна резильєнтність; гібридні загрози; публічне управління; моніторинг ризиків; критична інфраструктура; інформаційна безпека; громадянське суспільство; повоєнне відновлення.

Statement of the problem. The problem of strengthening national resilience has acquired exceptional relevance for Ukraine in the context of war and prolonged systemic crises. Globalization and digitalization produce multidimensional stressors—climate change, economic turbulence, pandemics, cyberattacks, hybrid warfare—whose cumulative impact generates uncertainty and turbulence [10]. The invasion of Ukraine by the Russian Federation has vividly demonstrated that conventional security doctrines are insufficient without an integrated resilience framework. Existing state institutions often display weaknesses such as bureaucratic inertia, corruption, limited trust in citizens, and underdeveloped mechanisms of accountability [4]. These shortcomings magnify the vulnerability of the state and hinder its ability to mobilize rapid and adaptive responses. Thus, studying resilience as both a scientific category and a practical governance instrument becomes a matter of strategic survival and future development.

Analysis of recent research and publications. The notion of resilience was initially formed in natural sciences and psychology [6. – P. 160–165], but since the beginning of the 21st century it has become central to political science, security studies, and public administration. International authors such as A. Boin, J. Bundy, and T. Persson emphasize resilience as an institutional capacity to absorb shocks and adapt governance models under pressure [1. – P. 289–298; 2. – P. 1661–1692; 3. – P. 97–114]. Ukrainian researchers (M. Bilynska, O. Reznikova, L. Sokolova, A. Chervinsky) have examined resilience in connection with national security, socio-economic stability, and the development of civil society [4; 5. – P. 15–17; 7]. Their contributions highlight that resilience differs from sustainability or stability because it focuses not only on preservation but also on renewal under crisis conditions [7; 8. – P. 28–34]. Nevertheless, Ukrainian scholarship remains fragmented: definitions vary, methodological frameworks are



inconsistent, and empirical assessment tools are underdeveloped [8. – P. 28–34]. There is also a lack of integration between the academic debate and the strategic documents of the state, which complicates the institutionalization of resilience policy.

Purpose of the article. The purpose of this article is to synthesize Ukrainian academic perspectives on national resilience, systematize its structural components, and propose a conceptual framework for resilient public administration By clarifying definitions, identifying stressors, and outlining methodological requirements, the paper aims to provide a foundation for designing state policies that will strengthen Ukraine's adaptive capacity, facilitate post-war recovery, and ensure sustainable democratic development.

The study employs general scientific methods of analysis, synthesis, comparison, generalization, and modeling. Inductive thematic analysis was applied to identify key achievements of Ukrainian scholars, trace dominant approaches to the definition of national resilience, and reveal methodological gaps [4; 5. – P. 15–17]. The unit of analysis consisted of scientific publications, policy documents, and analytical reports available in open-access Ukrainian and international databases. Classification was carried out along three lines: conceptual definitions of resilience; domains of application (governance, economy, social, infrastructure, security, environment); and specific relevance for Ukraine under conditions of hybrid threats and post-war recovery. This methodological approach ensures a comprehensive understanding of resilience and allows the development of a policy-oriented conceptual framework [6. – P. 160–165].

Summary of the main material. *Governance and Institutional Dimension*. Governance is widely regarded as the foundation of national resilience because it determines the capacity of the state to coordinate responses, allocate resources, and maintain public trust during crises [1. – P. 289–298]. In the Ukrainian context, this dimension has been both a source of vulnerability and of gradual transformation. On the one hand, the country inherited a legacy of bureaucratic centralism, fragmented policy-making, and persistent corruption [7]. On the other hand, the shocks of the last decade — from the Revolution of Dignity to hybrid warfare and full-scale invasion — have stimulated significant reforms in the field of public administration [8. – P. 28–34]. Decentralization, administrative service modernization, and the digitalization of public services have become important steps towards resilience, although their implementation remains uneven.

Scholars emphasize that resilient governance must be proactive rather than reactive. This implies the integration of risk-oriented planning into national strategies, development of early warning and monitoring systems, and institutional capacity for crisis foresight [2. – P. 1661–1692]. Ukraine has adopted strategic documents such as the National Security Strategy and the Cybersecurity Strategy, but their implementation often suffers from lack of resources, political continuity, and coordination across

ministries [4]. Building resilience therefore requires institutional reforms that strengthen horizontal cooperation between agencies, ensure vertical integration of central and local authorities, and open decision-making processes to civil society participation.

An important indicator of resilience in governance is the degree of transparency and accountability. In times of crisis, opaque decision-making not only delays effective response but also undermines citizens' confidence in the state [3. – P. 97–114]. Studies of Ukrainian governance during wartime show that the most successful practices emerged where public authorities established clear communication channels with communities, allowed for citizen feedback, and relied on partnerships with volunteer organizations and the private sector. This reflects the principle of "whole-of-society" resilience, where government acts not as the sole manager but as the coordinator of diverse actors [9. – P. 5–15].

At the same time, the governance dimension of resilience also involves the professionalization of the civil service. Crises demand managers who are not only technically competent but also psychologically resilient, capable of operating under uncertainty and stress [6. – P. 160–165]. Ukrainian researchers note the importance of cultivating individual resilience among public servants — through training, stress management programs, and ethical leadership development [7]. Without such measures, the institutional apparatus may fail even if the formal structures of governance remain intact.

Finally, the institutionalization of resilient public administration must be secured through legal and policy frameworks. This means embedding resilience indicators into budgetary planning, performance evaluation of government agencies, and long-term development strategies [8. – P. 28–34]. It also requires the creation of specialized analytical centers that can monitor systemic risks and provide evidence-based recommendations. Without such institutional embedding, resilience risks remaining a rhetorical slogan rather than a functional governance paradigm. Thus, governance reform stands as the primary prerequisite for building a resilient Ukraine capable of withstanding hybrid threats and leading the process of post-war recovery.

Economic and Social Dimension. The economic and social foundations of resilience are decisive for Ukraine's ability to endure hybrid stressors and prolonged war. The global economy is experiencing structural turbulence: demographic imbalances, slowing productivity, climate-related disruptions, and the uneven diffusion of sixth technological paradigm innovations [2. – P. 1661–1692]. For developing states such as Ukraine, these trends translate into vulnerability to external shocks, dependence on foreign markets, and exposure to financial volatility. The war has aggravated these vulnerabilities by destroying productive capacities, damaging infrastructure, and shrinking internal demand. National resilience therefore requires a transition from reactive stabilization measures to systemic diversification of the economy, sustainable fiscal policy, and development of adaptive labor markets [9. – P. 5–15].



At the same time, resilience in the economic sphere is inseparable from social resilience. A society with high levels of inequality, polarization, and poverty is less capable of mobilizing solidarity under crisis conditions [3. – P. 97–114]. Ukrainian researchers stress the importance of social capital as a binding force that enables communities to organize voluntary assistance, share resources, and compensate for deficiencies in state support [7]. During the war, local networks of solidarity, volunteer initiatives, and territorial self-organization played a critical role in sustaining basic services. However, these grassroots practices require institutional integration into state policy, otherwise their effect remains fragmented and temporary.

Another crucial aspect is the labor market. Mass displacement, emigration, and destruction of enterprises have led to high unemployment and underemployment. International organizations warn that prolonged unemployment can erode human capital and generate cycles of poverty [10]. To counter this, Ukraine must pursue policies that combine short-term social protection with long-term investments in education, healthcare, and innovation [5. – P. 15–17]. Expanding opportunities for professional retraining and supporting women's participation in the workforce are particularly significant, as they contribute to both economic recovery and social inclusion.

Demographic trends also directly affect resilience. Outmigration of skilled workers and declining birth rates threaten the sustainability of the social system [4]. To address this, Ukraine needs strategies for stimulating population return, supporting families, and ensuring adequate housing and healthcare infrastructure in host communities for internally displaced persons. Equally important is the empowerment of local governments, which are at the forefront of managing migration pressures and integrating displaced populations into social and economic life [8. – P. 28–34].

Ultimately, economic and social resilience is not only about survival during crisis but about renewal and transformation. By building a diversified economy, investing in human capital, and institutionalizing social solidarity, Ukraine can turn current challenges into opportunities for sustainable democratic development. Resilience thus becomes both a defensive shield and a developmental strategy, linking national security with prosperity and social cohesion [1. – P. 289–298].

Infrastructure and Security Dimension. Critical infrastructure is one of the key determinants of national resilience because it sustains the continuous functioning of vital systems: energy, transport, communication, finance, and healthcare [9. – P. 5–15]. For Ukraine, this dimension has acquired existential importance. Hybrid warfare has targeted energy grids, logistics hubs, and digital networks, while missile attacks have deliberately destroyed civilian infrastructure. These actions revealed the need for redundancy, diversification, and decentralized management of infrastructure systems. A resilient state cannot rely on single centralized nodes; instead, it requires distributed networks, reserve capacities, and rapid repair mechanisms capable of restoring essential services even under hostile conditions [2. – P. 1661–1692].

Cybersecurity constitutes another critical element of infrastructural resilience. In the information age, cyberattacks can disrupt communication, banking, and governance processes as effectively as physical destruction [10]. Ukraine's experience demonstrates that cyberspace has become one of the main fronts of hybrid warfare. Defensive strategies must therefore include not only technical protection of networks but also international cooperation, public awareness, and integration of cyber defense into overall security planning [1. – P. 289–298]. This requires synergy between the state, private IT sector, and civil society, since resilience in cyberspace cannot be ensured by government alone.

Security in the narrow sense — military capability and the rule of law — remains the backbone of resilience during war. A resilient state maintains strong armed forces, effective civil–military cooperation, and lawful governance that prevents authoritarian excesses under emergency conditions [3. – P. 97–114]. The Ukrainian Armed Forces, supported by international partners, volunteers, and local administrations, have demonstrated adaptive capacity, improvisation, and solidarity as essential features of resilience. However, resilience is not limited to battlefield success; it also entails the preservation of public order, legal protection of citizens, and functioning of judicial and law-enforcement systems even under bombardment. Without these, social trust in institutions may collapse, undermining the very foundation of resilience [7].

At present, Ukraine lacks an integrated national system of risk monitoring and assessment that could connect infrastructure and security management into a unified framework [4]. Fragmented approaches prevent timely anticipation of hybrid threats. Experts emphasize the need for a centralized analytical hub to evaluate systemic vulnerabilities and coordinate preventive measures [8. – P. 28–34]. Such an institution would allow policymakers to move from reactive responses to proactive resilience strategies, reducing both human and economic losses.

Finally, resilience in infrastructure and security has an international dimension. Cooperation with the European Union and NATO provides Ukraine with access to best practices, technological standards, and financial support for critical infrastructure protection [5. – P. 15–17]. Aligning Ukrainian infrastructure and security systems with Euro-Atlantic models not only enhances immediate defense capacity but also contributes to long-term integration and modernization.

In sum, infrastructural and security resilience combines physical robustness, technological adaptability, and social trust. By diversifying energy sources, protecting digital space, strengthening armed forces, and building integrated risk management systems, Ukraine can withstand hybrid threats and ensure that crises do not paralyze the state's essential functions [6. – P. 160–165].

Environmental Dimension. Environmental factors are an often underestimated but critical component of national resilience. A state with healthy ecosystems, sufficient biodiversity, and secure access to clean water, food, and air is inherently more capable



of withstanding crises [9. – P. 5–15]. In Ukraine, however, the war has drastically aggravated existing ecological vulnerabilities: destruction of industrial facilities, pollution of rivers, soil degradation from explosions, and burning of forests have compounded the long-term risks of climate change and unsustainable resource use [10]. These effects not only endanger the environment but also undermine food security, public health, and social stability.

Modern research emphasizes that resilience requires a systemic approach to ecological governance. Strategic Environmental Assessment (SEA) is increasingly viewed as a vital instrument for identifying and preventing threats to national security in the ecological sphere [6. – P. 160–165]. Its implementation in Ukraine remains uneven, with gaps in legislation, monitoring, and enforcement capacity [4]. Nevertheless, aligning SEA practices with European standards under the Association Agreement offers a clear roadmap for strengthening resilience through preventive environmental governance [5. – P. 15–17].

Another dimension of environmental resilience is the capacity for early warning and risk monitoring. Effective systems for detecting industrial accidents, tracking air and water pollution, and modeling climate impacts enable governments to mitigate disasters before they escalate [2. – P. 1661–1692]. In Ukraine, such systems are still fragmented, with many regions lacking adequate sensors, laboratories, and emergency response mechanisms [7]. Developing integrated monitoring platforms, supported by international partners, could substantially increase the country's resilience by enabling proactive ecological risk management.

The environmental dimension also has strong social implications. Access to safe drinking water, clean food, and a healthy environment affects citizens' confidence in the state and their willingness to cooperate in times of crisis [3. – P. 97–114]. Communities directly exposed to ecological degradation are more vulnerable to dislocation, poverty, and health crises, which in turn can fuel migration and erode national cohesion [8. – P. 28–34]. Public awareness campaigns, environmental education, and civil society engagement in ecological monitoring are therefore essential tools for building environmental resilience at the grassroots level [1. – P. 289–298].

Finally, environmental resilience offers Ukraine an opportunity for renewal rather than mere survival. By adopting sustainable resource management practices, transitioning to renewable energy, and participating in European and global climate initiatives, Ukraine can simultaneously strengthen its resilience, stimulate economic modernization, and integrate more deeply into international frameworks [9. – P. 5–15]. Thus, environmental resilience connects national security with long-term development and global responsibility.

Information and Civil Society Dimension. The information environment and the strength of civil society have become central to national resilience in the 21st century. Digitalization and the spread of information and communication technologies create

both opportunities for rapid mobilization and vulnerabilities to hostile influence [2. – P. 1661–1692]. In Ukraine, cyberspace has been one of the main battlefields of hybrid warfare: disinformation campaigns, cyberattacks, and manipulation of public opinion aim to undermine trust in government and weaken social cohesion [10]. Resilience in this domain depends not only on technical defenses but also on transparent communication, media literacy, and public trust in information sources [3. – P. 97–114].

Civil society has emerged as a cornerstone of Ukraine's resilience. Volunteer movements, non-governmental organizations, and local self-help initiatives played a decisive role in maintaining essential services during the war and supporting displaced populations [7]. These activities demonstrate the principle of "whole-of-society resilience," where citizens do not passively wait for government action but actively contribute to collective security [9. – P. 5–15]. However, without institutional recognition and support, such efforts remain vulnerable to exhaustion and fragmentation. Embedding civil society contributions into state strategies through legislation, funding mechanisms, and partnerships is therefore critical [8. – P. 28–34].

The paradox of digital technologies is that while they enable rapid mobilization, they also expose society to manipulation. Hostile actors exploit social media to spread panic, amplify polarization, and erode citizens' confidence in institutions [4]. Strengthening resilience thus requires the creation of a secure and inclusive information ecosystem: protecting critical digital infrastructure, ensuring access to reliable information, and equipping citizens with skills to identify disinformation [5. – P. 15–17]. This task cannot be fulfilled by government alone — it requires coordinated action of the state, private IT companies, independent media, and civil society organizations [1. – P. 289–298].

Another crucial factor is trust. Studies show that transparency and open communication during crises significantly increase citizens' willingness to follow government instructions and engage in collective action [6. – P. 160–165]. In Ukraine, regular updates from public authorities, cooperation with volunteer networks, and open reporting on both successes and failures have contributed to maintaining social cohesion under extreme stress. Expanding these practices into peacetime governance would institutionalize information resilience and strengthen democratic accountability.

In sum, resilience in the information and civil society dimension is based on synergy: the integration of state capacity, digital security, independent media, and grassroots activism. Ukraine's wartime experience has shown that such synergy can effectively counter hybrid threats, but to secure long-term resilience it must be institutionalized within the framework of public administration and national strategy [8. – P. 28–34].

International and Strategic Dimension. National resilience cannot be developed in isolation; it is embedded in networks of regional and global interdependence. Contemporary crises—financial shocks, pandemics, climate risks, hybrid warfare—cascade across borders and require transboundary crisis management and multi-level



governance [1. – P. 289–298]. For Ukraine, deeper integration with European and transatlantic structures creates both opportunity and obligation: access to resources, standards, and expertise comes together with stringent requirements for transparency, accountability, and reform that must be upheld even under wartime constraints [3. – P. 97–114].

The European experience shows that resilience improves when states align domestic policies with supranational coordination mechanisms (civil protection, cross-border risk monitoring, cyber and information security) and when institutions maintain public confidence through impartial administration and effective communication [3. – P. 97–114]. Conceptually, this implies moving from ad-hoc responses to an integrated model that couples prevention, preparedness, response, and recovery—linking national strategies with regional early-warning systems and joint exercises [1. – P. 289–298; 2. – P. 1661–1692].

International cooperation is equally decisive for post-war recovery. Donor programs, reconstruction facilities, and partnerships with IFIs can accelerate rebuilding of critical infrastructure, revive local economies, and support displaced populations; yet without strategic coordination they risk fragmentation and donor-driven agendas. Ukraine's resilience agenda therefore requires aligning external aid with national priorities, fostering local ownership, and embedding risk-oriented planning into reconstruction projects [9. – P. 5–15; 8. – P. 28–34]. In normative terms, the global call for solidarity during systemic crises underscores the need to pair financial assistance with institutional capacity-building and social inclusion [10].

Finally, the strategic dimension of resilience demands balancing short-term security imperatives with long-term development goals**.** Over-militarization may distort governance and weaken democratic institutions, whereas institutionalizing resilience—through legal frameworks, metrics, and professional public service—helps convert crises into windows of reform and modernization [7]. In this sense, international anchoring and domestic institutional renewal are not alternatives but complementary pillars of Ukraine's pathway to a resilient, democratic, and globally integrated state [4].

This dual perspective — security plus development — defines the essence of national resilience as a strategic imperative for Ukraine's future**.**

Conclusions. The study has demonstrated that national resilience is not a narrow sectoral issue but a comprehensive strategy for survival and renewal under conditions of systemic turbulence. For Ukraine, resilience must be understood as an integrated framework encompassing six interdependent domains — governance, economy, social systems, infrastructure, security, and environment — supplemented by the critical dimensions of information flows, civil society, and international cooperation.

The war has accelerated Ukraine's confrontation with hybrid threats and exposed structural weaknesses in its governance and institutional systems. At the same time, it has revealed the extraordinary adaptive capacity of Ukrainian society, manifested in

volunteer movements, digital innovations, and local self-organization. These practices confirm that resilience emerges not only from state institutions but from the synergy of all societal actors.

Building resilience therefore requires embedding risk-oriented planning, transparency, accountability, and inclusiveness into public administration. It also presupposes investments in critical infrastructure redundancy, cyber and information security, sustainable management of natural resources, and mechanisms for social protection and reintegration of displaced populations. International cooperation must complement domestic reforms, ensuring that Ukraine's recovery is not only financial but also institutional and strategic.

In conclusion, resilience is not merely a defensive posture. It is a long-term developmental pathway that enables Ukraine to transform crises into opportunities for modernization and integration into the global community. By institutionalizing resilient public administration and consolidating civil society's energy, Ukraine can secure its sovereignty and lay the foundations for sustainable democratic development in the post-war era.

References:

1. Boin, A., & Lodge, M. (2016). Designing resilient institutions for transboundary crisis management. *Public Administration*, 94(2), 289–298.

2. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.

3. Persson, T., Parker, C. F., & Widmalm, S. (2016). Social trust and public confidence in EU crisis institutions. *Public Administration*, 95(1), 97–114.

4. Reznikova, O. (2019). What do we build when we speak about national resilience? *Dzerkalo Tyzhnia*. Retrieved from https://www.dt.ua/internal/scho-same-mi-rozbudovuyemo-govoryachi-pro-nacionalnu-stiykist-318005_.html

5. Sokolova, L. V. (2018). Scientific and methodological support for enterprise competitiveness in conditions of marketing orientation. *Slovak International Scientific Journal*, 16(1), 15–17.

6. Khaminich, O. (2016). Resilience: Vitality or resilience? *Bulletin of Kherson State University. Psychological Sciences*, 6(2), 160–165.

7. Bilynska, M., & Korolchuk, O. (2018). National Resilence. *Public administration: Terminological dictionary*. Kyiv: NAPA.

8. Bilynska, M., & Dolzhenkov, O. (2021). The role of national resilience in the process of effective public administration formation. Proceedings of the International Scientific Conference 25.11.2021, Tashkent, 28–34.

9. Garakanidze, Z., & Bilynska, M. (2022). Building national resilience after the war: Economic and critical infrastructure approach. *Models of National Economy Development*, 1–2, 5–15.

10. António Guterres. (2020). Above all, a human crisis that calls for solidarity. United Nations. Retrieved from https://www.un.org/en/un-coronavirus-communications-team/above-all-human-crisis-calls-solidarity

Література:

1. Boin, A., & Lodge, M. (2016). Designing resilient institutions for transboundary crisis management. *Public Administration*, 94(2), 289–298.



2. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.

3. Persson, T., Parker, C. F., & Widmalm, S. (2016). Social trust and public confidence in EU crisis institutions. *Public Administration*, 95(1), 97–114.

4. Резнікова, О. (2019). Що саме ми розбудовуємо, говорячи про національну стійкість? *Дзеркало Тижня*. Отримано: https://www.dt.ua/internal/scho-same-mi-rozbudovuyemo-govoryachi-pro-nacionalnu-stiykist-318005_.html

5. Sokolova, L. V. (2018). Scientific and methodological support for enterprise competitiveness in conditions of marketing orientation. *Slovak International Scientific Journal*, 16(1), 15–17.

6. Хаминич, О. (2016). Резильєнтність: Життєздатність чи стійкість? *Збірник праць Херсонського Державного Університету. Психологічні науки*, 6(2), 160–165.

7. Білинська, М., & Корольчук, О. (2018). Національна резильєнтність. *Державне управління: термінологічний словник.* Київ: НАДУ.

8. Bilynska, M., & Dolzhenkov, O. (2021). The role of national resilience in the process of effective public administration formation. Proceedings of the International Scientific Conference 25.11.2021, Tashkent, 28–34.

9. Garakanidze, Z., & Bilynska, M. (2022). Building national resilience after the war: Economic and critical infrastructure approach. *Models of National Economy Development*, 1–2, 5–15.

10. António Guterres. (2020). Above all, a human crisis that calls for solidarity. United Nations. Retrieved from https://www.un.org/en/un-coronavirus-communications-team/above-all-human-crisis-calls-solidarity



УДК 342:004.9:351/354:004.056.5

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-369-378

Антипенко Ірина Вікторівна доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-9520-4353

Гаркуша Володимир Петрович магістрант кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЗРОСТАННЯ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Анотація. У статті розглянуто актуальні проблеми та виклики правового регулювання в умовах цифрової трансформації суспільства та зростання гібридних загроз. Визначено, що цифровізація державного управління, економіки та соціальної сфери змінює характер суспільних відносин і створює потребу у формуванні нових механізмів правового забезпечення. Наголошено, що паралельно з позитивними ефектами цифровізації зростають ризики кібератак, дезінформаційних кампаній та інших гібридних впливів, які потребують адекватної правової відповіді.

Мета дослідження передбачає комплексний аналіз сучасного стану нормативно-правового регулювання цифрових процесів в Україні, виявлення його проблем і прогалин, а також визначення напрямів гармонізації з європейськими стандартами та практиками

Результати аналізу доводять, що українське законодавство у сфері цифровізації та кібербезпеки має фрагментарний характер, відстає від темпів технологічного розвитку й характеризується недостатньою інституційною координацією. У статті окреслено позитивні зрушення, зокрема, ухвалення базових законів і стратегій, а також початок гармонізації із законодавством Європейського Союзу. Особливу увагу приділено необхідності адаптації положень Директиви NIS2, Digital Services Act, Data Act та AI Act, що формують європейський правовий простір цифрової безпеки.

Зроблено висновок, що подолання існуючих викликів потребує оновлення нормативної бази, створення ефективних механізмів міжвідомчої взаємодії,



розвитку кадрового потенціалу, формування інститутів цифрової експертизи та підвищення цифрової грамотності суспільства. Підкреслено важливість забезпечення балансу між посиленням національної безпеки та дотриманням фундаментальних прав і свобод людини.

Ключові слова: цифрова трансформація, правове регулювання, гібридні загрози, кібербезпека, інформаційна безпека, публічне управління, європейські стандарти.

Antypenko Iryna Doctor of Science in Public Administration, Head of the Department of Public Administration and Administration of the Educational and Scientific Institute of Management and Entrepreneurship of the State University of Information and Communication Technologies, Kyiv, https://orcid.org/0000-0001-9520-4353

Garkusha Volodymyr master's student of the Department of Public Management and Administration, State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

CURRENT PROBLEMS AND CHALLENGES OF LEGAL REGULATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND THE GROWTH OF HYBRID THREATS

Abstract. The article examines the current problems and challenges of legal regulation in the context of the digital transformation of society and the growth of hybrid threats. It is determined that the digitalization of public administration, the economy and the social sphere changes the nature of social relations and creates a need to form new mechanisms of legal support. It is emphasized that in parallel with the positive effects of digitalization, the risks of cyberattacks, disinformation campaigns and other hybrid influences are increasing, which require an adequate legal response.

The purpose of the study involves a comprehensive analysis of the current state of regulatory and legal regulation of digital processes in Ukraine, identifying its problems and gaps, as well as determining the directions of harmonization with European standards and practices

The results of the analysis prove that Ukrainian legislation in the field of digitalization and cybersecurity is fragmented, lags behind the pace of technological development and is characterized by insufficient institutional coordination. The article outlines positive developments, in particular, the adoption of basic laws and strategies, as well as the beginning of harmonization with the legislation of the European Union. Particular attention is paid to the need to adapt the provisions of the NIS2 Directive, the Digital Services Act, the Data Act and the AI Act, which form the European legal space of digital security.



It is concluded that overcoming existing challenges requires updating the regulatory framework, creating effective mechanisms for interagency cooperation, developing human resources, forming digital expertise institutions and increasing the digital literacy of society. The importance of ensuring a balance between strengthening national security and respecting fundamental human rights and freedoms is emphasized.

Keywords: digital transformation, legal regulation, hybrid threats, cybersecurity, information security, public administration, European standards.

Постановка проблеми. Актуальність проблеми правового регулювання в умовах цифрової трансформації та зростання гібридних загроз обумовлюється тим, що цифрові технології дедалі глибше проникають у всі сфери суспільного життя, змінюючи не лише інструменти комунікації чи управління, а й саму природу правових відносин. Електронне врядування, цифровізація державних послуг, поширення інформаційних платформ тощо створюють якісно нові умови, які вимагають адекватного правового забезпечення. Разом з тим, розвиток цифрового середовища супроводжується посиленням гібридних загроз, що проявляються у формі кібератак, інформаційних маніпуляцій, поширення дезінформації та комбінованих впливів на державні інститути й суспільство загалом. У такій ситуації правова система повинна виконувати подвійну функцію: з одного боку, сприяти ефективному впровадженню інноваційних технологій, з іншого, гарантувати безпеку держави та захист прав і свобод громадян.

Проблематика нашого дослідження зосереджується насамперед на низці ключових аспектів: по-перше, нормативна база у сфері цифровізації та кібербезпеки залишається фрагментарною та часто формується реактивно, що призводить до прогалин і правових колізій; по-друге, Україна перебуває у процесі гармонізації національного законодавства з acquis Європейського Союзу, зокрема, у частині цифрового врядування, захисту персональних даних, протидії гібридним загрозам та забезпечення кібербезпеки, що потребує системного підходу; з іншого боку, швидкоплинність технологічного розвитку створює ситуацію, коли право відстає від практики, що знижує дієвість правових механізмів. Крім того, інституційна слабкість, зокрема, недостатня координація між органами влади, обмежені ресурси та дефіцит висококваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій, ускладнюють належну імплементацію правових норм. Зрештою, особливої ваги набуває питання балансу між необхідністю зміцнення кіберзахисту та дотриманням фундаментальних прав і свобод людини, оскільки боротьба з гібридними загрозами нерідко пов’язана з ризиком надмірного втручання держави у приватну сферу.

Таким чином, актуальність теми полягає у потребі комплексного осмислення і вдосконалення правового регулювання, здатного відповідати динаміці



цифрових трансформацій і водночас ефективно протистояти зростанню гібридних загроз, забезпечуючи стійкість державних інститутів та захист демократичних цінностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні проблематика правового регулювання в умовах цифрової трансформації та гібридних загроз перебуває у центрі уваги сучасних науковців і практиків. У науковій літературі наголошується, що цифровізація суспільних процесів зумовлює потребу у вдосконаленні правових механізмів захисту як держави, так і громадян. Автори підкреслюють важливість формування комплексної нормативної бази, яка б відповідала темпам розвитку цифрових технологій і водночас забезпечувала баланс між інноваціями та безпекою.

Окремий пласт досліджень стосується питань кібербезпеки та протидії гібридним загрозам. У роботах вітчизняних і зарубіжних учених акцентується суттєва увага на зростанні масштабів кібератак, поширенні інформаційних маніпуляцій та необхідності гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами та практиками. Дослідники наголошують на важливості адаптації національного права до acquis Європейського Союзу, зокрема, у сферах захисту персональних даних, функціонування критичної інфраструктури та регулювання цифрових платформ.

Значна увага у сучасних публікаціях приділяється й проблемам інституційної спроможності держави. Автори відзначають, що ефективне впровадження правових норм у сфері цифровізації та кіберзахисту неможливе без належної координації діяльності органів влади, підготовки фахівців і створення міжвідомчих механізмів взаємодії. Крім того, дослідники підкреслюють необхідність пошуку балансу між безпекою та дотриманням фундаментальних прав і свобод громадян, що стає особливо актуальним в умовах гібридних загроз.

Аналіз останніх досліджень (Р. Буняк, Ю. Гульванська. Н. Логінова, С. Мазепа, А. Марущак, К. Петров, Л. Чистоклетов та ін.) засвідчує наявність значної кількості наукових напрацювань у сфері цифровізації та кібербезпеки, однак водночас окреслює потребу у більш глибоких дослідженнях механізмів правового регулювання, їх гармонізації з міжнародними стандартами та практичного забезпечення стійкості держави до комплексних гібридних впливів.

Метою статті є комплексне дослідження проблем та викликів правового регулювання в умовах цифрової трансформації та зростання гібридних загроз, а також вироблення теоретико-правових підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення національної нормативно-правової бази. Особливу увагу приділено виявленню прогалин та колізій у чинному законодавстві, аналізу міжнародного досвіду, насамперед у контексті гармонізації з acquis Європейського Союзу, та визначенню можливостей його адаптації до українських реалій.



Виклад основного матеріалу. Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління та права відбуваються під потужним впливом цифровізації. Вона змінює не лише організаційні та комунікаційні механізми функціонування держави, а й формує нові виклики для правової системи. Цифрова трансформація вимагає переосмислення традиційних підходів до правового регулювання, оскільки розвиток інформаційних технологій значно випереджає темпи оновлення законодавства, що зумовлює виникнення прогалин, колізій та суперечностей у нормативно-правовій базі.

Одним із ключових аспектів є регулювання сфери кібербезпеки. Зростання масштабів кібератак на критичну інфраструктуру, державні інформаційні ресурси та приватний сектор вимагає створення комплексної системи правових норм, здатних забезпечити належний рівень захисту. Однак практика свідчить, що чинне законодавство нерідко є фрагментарним, а механізми його реалізації залишаються недостатньо ефективними.

Сьогодні особливої уваги потребує проблема протидії гібридним загрозам, які поєднують військові, економічні, політичні та інформаційні інструменти впливу, адже їхнє зростання актуалізує питання правової регламентації діяльності у сфері інформаційної безпеки, боротьби з дезінформацією та захисту суспільства від маніпулятивних впливів [3, с. 166]. У сучасних наукових працях підкреслюється необхідність розробки правових механізмів, здатних адекватно реагувати на комплексний характер таких викликів.

Крім того, важливим завданням для України залишається гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами [5, с. 98]. Зокрема, йдеться про імплементацію положень актів ЄС у сферах цифрового врядування, захисту персональних даних, кіберстійкості критичних секторів та регулювання діяльності цифрових платформ, що, у свою чергу, сприятиме не лише підвищенню ефективності правового регулювання, а й зміцненню інтеграційних процесів та забезпеченню належного рівня правової безпеки.

Разом із тим, слід наголосити на інституційних проблемах. Так, відсутність ефективної координації між органами державної влади, недостатність ресурсного забезпечення та обмежена кількість фахівців у сфері цифрових технологій і кібербезпеки суттєво ускладнюють реалізацію прийнятих норм, що вимагає створення більш гнучкої та стійкої інституційної архітектури, здатної забезпечувати ефективне правозастосування [2].

Окремий вимір становить пошук балансу між посиленням заходів безпеки та дотриманням прав і свобод людини, бо ж ні для кого не секрет, що надмірне втручання держави у сферу цифрових комунікацій може призвести до обмеження свободи слова та порушення демократичних принципів. Саме тому важливо формувати правові підходи, які б гарантували і національну безпеку, і захист громадянських прав.



Окреслене свідчить про надзвичайні складність і багатовимірність проблематики правового регулювання в умовах цифрової трансформації та гібридних загроз, а її розв'язання потребує поєднання комплексних правових, інституційних та організаційних заходів, заснованих на міжнародному досвіді та врахуванні національних особливостей розвитку [1, с. 51].

Міжнародна практика свідчить, що цифрова трансформація та протидія гібридним загрозам дедалі більше стають сферою цілісного правового регулювання. Зокрема, Європейський Союз запровадив комплексну систему нормативних актів, які визначають правила функціонування цифрового простору. Директива NIS2 [12] встановлює вимоги щодо кіберстійкості критично важливих секторів, Digital Services Act [11] та Digital Markets Act [10] регламентують відповідальність цифрових платформ і правила добросовісної конкуренції, Data Act [9] врегульовує доступ до даних і їх використання, а AI Act [8] формує підходи до правового контролю над системами штучного інтелекту. Вказані документи поєднують техніко-правові, економічні та безпекові механізми, створюючи єдине правове поле, орієнтоване на збереження цифрового суверенітету ЄС та захист його громадян від потенційних загроз [5, с. 99]. Для України такий досвід має не лише теоретичну, а й практичну цінність, адже процес євроінтеграції передбачає гармонізацію національного законодавства з acquis ЄС у сфері цифрового врядування, захисту персональних даних і протидії кібератакам.

У національному правовому полі ключову роль відіграють Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [6] та Стратегія кібербезпеки [7], затверджена Указом Президента у 2021 році. Саме вони визначають інституційну архітектуру кіберзахисту, пріоритетні напрями державної політики та завдання з розвитку національної системи протидії кіберзагрозам. Однак на практиці ефективність цих документів знижується через кілька чинників. По-перше, нормативно-правова база не завжди встигає адаптуватися до стрімкого розвитку цифрових технологій, що створює прогалини у регулюванні нових сфер, таких як використання великих даних, регламентація електронних доказів чи відповідальність платформ за поширення дезінформації. Крім того, бракує комплексної координації між органами влади, адже повноваження у сфері цифровізації та кібербезпеки розподілені між різними інституціями, що зумовлює дублювання функцій або, навпаки, «сірі зони» у відповідальності. До того ж, залишається нерозв'язаною проблема кадрового дефіциту, оскільки кількість висококваліфікованих фахівців у сфері права та цифрових технологій не відповідає масштабам сучасних викликів [4].

Серйозним бар'єром є і низький рівень цифрової грамотності населення, що робить громадян вразливими до маніпулятивних інформаційних кампаній та підвищує ефективність гібридних загроз. У свою чергу, це обумовлює потребу у

розвитку правових механізмів, орієнтованих не лише на регулювання діяльності державних органів чи суб'єктів господарювання, але й на підвищення рівня обізнаності та захищеності суспільства загалом.

Відтак сучасний стан правового забезпечення цифровізації в Україні можна охарактеризувати як такий, що перебуває у стадії активного становлення – з одного боку, сформовано певну нормативну основу та стратегічні документи, що задають загальні орієнтири розвитку. З іншого – наявні значні виклики, пов'язані з нормативною фрагментарністю, інституційною слабкістю та необхідністю інтеграції у європейський правовий простір [2]. Саме тому у сучасних наукових дослідженнях наголошується на доцільності посилення правових механізмів кіберзахисту, запровадження комплексних заходів із протидії гібридним загрозам, а також на виробленні збалансованих підходів, які б одночасно гарантували національну безпеку і дотримання демократичних стандартів.

Умови цифрової трансформації та загострення гібридних загроз вимагають від держави розробки та впровадження багаторівневої стратегії вдосконалення правового регулювання, яка має охоплювати як удосконалення нормативно-правової бази, так і посилення інституційної спроможності, інтеграцію міжнародного досвіду та розвиток правової культури суспільства.

Передусім необхідною є гармонізація українського законодавства з європейськими правовими стандартами. Адже імплементація положень NIS2, Digital Services Act, Data Act та інших нормативних актів Європейського Союзу дозволить забезпечити узгодженість у сфері кібербезпеки, захисту персональних даних та функціонування цифрових платформ, що сприятиме не лише підвищенню ефективності захисту національного інформаційного простору, але й посиленню інтеграційних процесів з ЄС.

Наступним важливим напрямом є оновлення національної нормативної бази з урахуванням технологічного розвитку. Право повинно реагувати на появу нових сфер цифрової взаємодії, включаючи використання великих даних, розвиток штучного інтелекту, електронну комерцію та цифрові фінансові інструменти, що потребує розробки спеціальних законодавчих актів та механізмів гнучкого адаптивного регулювання, здатних швидко реагувати на інновації без шкоди для стабільності правової системи.

Ще один вектор пов'язаний із посиленням інституційної та організаційної спроможності державних органів (йдеться про формування ефективної системи координації між усіма суб'єктами, що відповідають за цифровізацію, кіберзахист і протидію гібридним загрозам). Доцільним вважаємо створення єдиного центру координації цифрової безпеки, здатного забезпечувати міжвідомчу взаємодію та оперативне реагування на загрози. Також важливим аспектом є підготовка та перепідготовка кадрів, формування професійних спільнот та інститутів цифрової експертизи.



Важливим напрямом рахуємо і правове забезпечення інформаційної безпеки та протидії дезінформації, оскільки потрібні комплексні механізми для регулювання діяльності онлайн-платформ, прозорості алгоритмів поширення контенту та відповідальності за маніпулятивні інформаційні практики [4, с. 114]. Разом з тим, важливо не допустити надмірного втручання у свободу слова, що вимагає вироблення збалансованих стандартів правового регулювання.

Підвищення цифрової грамотності та правової культури суспільства – ще один важливий компонент правового регулювання в сучасних умовах. Правові норми будуть дієвими лише тоді, коли громадяни та інституції усвідомлюватимуть їхню цінність та практичне значення, а освітні програми, тренінги з кібергігієни, інституційні ініціативи з розвитку цифрових компетентностей стануть складовою державної політики.

Зрештою, ключовим завданням має стати забезпечення балансу між національною безпекою та захистом прав і свобод людини. В умовах гібридних загроз держава змушена посилювати механізми контролю й кіберзахисту, проте надмірне втручання у приватну сферу може зруйнувати довіру громадян та створити загрози демократії, тому вдосконалення правового регулювання повинно базуватися на принципах пропорційності, підзвітності та верховенства права.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що цифрова трансформація та поширення гібридних загроз формують нову якість викликів для системи правового регулювання. Сучасна держава опинилася в умовах, коли правові норми мають реагувати на динамічний розвиток технологій і водночас забезпечувати захист національних інтересів, прав і свобод громадян.

Аналіз сучасного стану нормативно-правового регулювання свідчить про його фрагментарність та відставання від реальних потреб цифрового суспільства. Водночас вітчизняна правова система перебуває у процесі поступової гармонізації з acquis Європейського Союзу, що відкриває можливості для формування комплексної системи цифрової безпеки та правового захисту. Практика ЄС у сфері кіберстійкості, захисту персональних даних, регулювання цифрових платформ, застосування штучного інтелекту тощо є важливим орієнтиром для вдосконалення українського законодавства.

У ході дослідження визначено ключові проблеми: відсутність цілісної стратегії правового регулювання цифрових процесів, недостатня інституційна координація, дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень цифрової грамотності населення, а також ризики порушення балансу між забезпеченням національної безпеки та дотриманням прав і свобод людини.

Вважаємо, що подолання цих викликів можливе завдяки поєднанню кількох стратегічних напрямів: оновлення нормативної бази відповідно до технологічних змін, посилення інституційної спроможності, забезпечення гармонізації

з європейськими правовими стандартами, формування механізмів протидії дезінформації та розвитку цифрової культури суспільства.

Таким чином, удосконалення правового регулювання в умовах цифрової трансформації та гібридних загроз є не лише юридичним, а й суспільно-політичним завданням, необхідною передумовою збереження демократичних цінностей, зміцнення державної стійкості та формування правової системи, здатної забезпечувати ефективний розвиток цифрового суспільства.

Література:

1. Гульванська Ю.А. Правове регулювання кібербезпеки в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Інформація і право.* 2024. № 2(49). С. 45-52.

2. Логінова Н. І. Кібернетична безпека держави: теоретико-правовий аспект: монографія. Харків: Право, 2023. 224 с.

3. Мазепа С. Кібербезпека в Україні: сучасні виклики та шляхи вдосконалення законодавчого регулювання. *Актуальні проблеми правознавства.* 2025. № 2. С. 164-171.

4. Марущак А. І. Стратегія кібербезпеки України: правові засади та механізми реалізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2024. № 2(38). С. 112-119.

5. Петров К. М. Міжнародне співробітництво у сфері кібербезпеки: український досвід. *Актуальні проблеми міжнародних відносин.* 2023. Вип. 157. С. 92-105.

6. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text

7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text

8. AI Act. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai#:~:text=The%20AI%20Act%20is%20the,in%20AI%20across%20the%20EU

9. Data Act. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-act#:~:text=The%20Data%20Act%20is%20a,the%20protection%20of%20personal%20data

10. The Digital Markets Act. URL: https://digital-markets-act.ec.europa.eu/index_en

11. The Digital Services Act. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act_en

12. What Is the NIS2 Directive? Compliance and Policies Explained. URL: https://hideez.com/en-ua/blogs/news/what-is-nis2?srsltid=AfmBOor8Eu5dWE0TYtJDJGUWNTloTct9MnodVuxv_MsiWNKaW3YBWdLI

References:

1. Hulvanska, Yu. A. (2024). Pravove rehuliuvannia kiberbezpeky v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Legal regulation of cybersecurity in Ukraine: Current state and development prospects]. *Informatsiia i pravo*, 2(49), 45–52 [in Ukrainian].

2. Lohinova, N. I. (2023). *Kibernetychna bezpeka derzhavy: teoretyko-pravovyi aspekt* [Cybersecurity of the state: Theoretical and legal aspect]. Kharkiv: Pravo, 224 p. [in Ukrainian].

3. Mazepa, S. (2025). Kiberbezpeka v Ukraini: suchasni vyklyky ta shliakhy vdoskonalennia zakonodavchoho rehuliuvannia [Cybersecurity in Ukraine: Current challenges and ways to improve legislative regulation]. *Aktualni problemy pravoznavstva*, 2, 164–171 [in Ukrainian].

4. Marushchak, A. I. (2024). Stratehiia kiberbezpeky Ukrainy: pravovi zasady ta mekhanizmy realizatsii [Ukraine's cybersecurity strategy: Legal foundations and implementation mechanisms]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, 2(38), 112–119 [in Ukrainian].



5. Petrov, K. M. (2023). Mizhnarodne spivrobitnytstvo u sferi kiberbezpeky: ukrainskyi dosvid [International cooperation in the field of cybersecurity: The Ukrainian experience]. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*, 157, 92–105 [in Ukrainian].

6. Zakon Ukrainy «Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy» [Law of Ukraine «On the fundamental principles of cybersecurity in Ukraine»]. (2017). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text [in Ukrainian].

7. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Stratehiiu kiberbezpeky Ukrainy» [Presidential Decree "On the Cybersecurity Strategy of Ukraine"]. (2021). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text [in Ukrainian].

8. European Commission. (n.d.). *AI Act*. Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai#:~:text=The%20AI%20Act%20is%20the,in%20AI%20across%20the%20EU [in English].

9. European Commission. (n.d.). *Data Act*. Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-act#:~:text=The%20Data%20Act%20is%20a,the%20protection%20of%20personal%20data [in English].

10. European Commission. (n.d.). *The Digital Markets Act*. Retrieved from https://digital-markets-act.ec.europa.eu/index_en [in English].

11. European Commission. (n.d.). *The Digital Services Act*. Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act_en [in English].

12. Hideez. (n.d.). *What Is the NIS2 Directive? Compliance and Policies Explained*. Retrieved from https://hideez.com/en-ua/blogs/news/what-is-nis2?srsltid=AfmBOor8Eu5dWE0TYtJDJGUWNTloTct9MNodVuxv_MsiWNKaW3YBWdLI [in English].

УДК 352:338.246.8

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-379-390

Бєльська Тетяна Валентинівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова, м. Харків, https://orcid.org/0000-0002-2792-4700

СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ У ПОСТКОНФЛІКТНИХ КРАЇНАХ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Анотація. Автором у статті розглядаються ключові напрями післявоєнного відновлення земельних ресурсів України як комплексного завдання, що потребує інтегрованого підходу та багаторівневого управління. Наголошується на провідній ролі публічного управління та адміністрування у координації дій державних органів, громад, міжнародних партнерів і бізнесу.

Виокремлено основні пріоритети: гуманітарне розмінування та первинна стабілізація ґрунтів як базові передумови відновлення; відновлення прав власності та кадастрової інформації для забезпечення соціальної справедливості та економічної активності; екологічна рекультивація та природоорієнтовані рішення для підвищення стійкості агроландшафтів; впровадження кліматично розумного землеробства й підтримка малих і середніх підприємств для економічної стабільності.

Окрему увагу приділено багаторівневому управлінню, сучасним інструментам даних і моніторингу (GIS, Remote Sensing, MRV-системи), а також фінансовим механізмам і партнерствам, що забезпечують масштабування відновлювальних програм. Автор робить висновок, що ефективна модель відновлення земель у повоєнній Україні має ґрунтуватися на принципах безпеки, правової визначеності, екологічної стійкості та координації дій усіх зацікавлених сторін.

Сучасні підходи до відновлення передбачають поєднання державних програм, донорських фондів, багатосторонніх банків розвитку та інноваційних фінансових інструментів – «зелених» і соціальних облігацій, blended finance. Публічно-приватні партнерства дозволяють об’єднати ресурси держави, бізнесу та громадського сектору, а залучення агробізнесу до відновлення інфраструктури створює додану вартість на місцевому рівні. Це формує стійку фінансову основу для масштабування найкращих практик.

Поєднання безпекових, правових, екологічних, економічних та фінансових механізмів дозволить досягти сталого розвитку й забезпечити соціально-економічну стабільність держави.



Ключові слова: публічне управління, післявоєнне відновлення, земельні ресурси, гуманітарне розмінування, кадастрова інформація, екологічна рекультивація, багаторівневе управління, публічно-приватне партнерство, стале землекористування, органи публічної влади, громадянське суспільство, територіальна громада, ревіталізація.

Bielska Tetiana Valentynivna Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Management and Administration Department, O. M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-2792-4700

MODERN PRACTICES OF LAND RESOURCES RESTORATION IN POST-CONFLICT COUNTRIES: LESSONS FOR UKRAINE

Annotation. The author of the article examines the key areas of post-war restoration of land resources in Ukraine as a complex task that requires an integrated approach and multi-level governance. The leading role of public management and administration in coordinating the actions of state bodies, communities, international partners and business is emphasized.

The main priorities are identified: humanitarian demining and primary soil stabilization as basic prerequisites for restoration; restoration of property rights and cadastral information to ensure social justice and economic activity; ecological reclamation and nature-based solutions to increase the resilience of agricultural landscapes; implementation of climate-smart agriculture and support for small and medium-sized enterprises for economic stability.

Special attention is paid to multi-level governance, modern data and monitoring tools (GIS, Remote Sensing, MRV systems), as well as financial mechanisms and partnerships that ensure the scaling of restoration programs. The author concludes that an effective model of land restoration in post-war Ukraine should be based on the principles of security, legal certainty, environmental sustainability and coordination of actions of all stakeholders.

Modern approaches to restoration involve a combination of state programs, donor funds, multilateral development banks and innovative financial instruments - "green" and social bonds, blended finance. Public-private partnerships allow combining the resources of the state, business and the public sector, and the involvement of agribusiness in the restoration of infrastructure creates added value at the local level. This forms a stable financial basis for scaling up best practices.

The combination of security, legal, environmental, economic and financial mechanisms will allow achieving sustainable development and ensuring the socio-economic stability of the state.



Keywords: public administration, post-war reconstruction, land resources, humanitarian demining, cadastral information, ecological reclamation, multi-level governance, public-private partnership, sustainable land use, public authorities, civil society, territorial community, revitalization.

Постановка проблеми. Збройні конфлікти завжди залишають за собою масштабні руйнування земельних ресурсів – деградацію ґрунтів, мінну та хімічну контамінацію, руйнування меліоративних систем і дорожньої інфраструктури, правові колізії у сфері власності та користування землею. Як зазначає В. Наумчук, відновлення земель після воєнних дій потребує комплексного підходу, який охоплює як екологічні, так і управлінські та правові аспекти [5]. Післявоєнне відновлення вимагає синхронізації екологічної рекультивації, гуманітарного розмінування, відновлення кадастру, врегулювання земельних прав та запуску економічної активності. Для України, яка переживає широкомасштабну агресію, першочерговим завданням є побудова ефективної багаторівневої системи відновлення землекористування – від національної політики до місцевих практик громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Постконфліктні досвіди Боснії і Герцеговини, Хорватії, Косова, Руанди, Колумбії та Камбоджі показують: гуманітарне розмінування та оцінка ризиків – передумова безпечного повернення населення і запуску господарства; відновлення кадастрових даних, цифрових реєстрів і механізмів вирішення спорів – ключ до легітимного землекористування; природоорієнтовані рішення (reforestation, agroforestry, anti-erosion measures) – дешевші й довговічніші за «сірі» інженерні підходи; прозорі компенсації та реституція прав знижують соціальну напругу; системи моніторингу (GIS/RS, ґрунтові індикатори, MRV) забезпечують контроль за результатами. Дослідження міжнародних організацій (FAO, UNCCD, UNEP, World Bank) наголошують на важливості багаторівневого управління, участі громад та інтеграції кліматичних цілей у програми відновлення.

Як доводять дослідження [4], постконфліктні країни Європи та Африки використовували саме інтегровані стратегії – поєднання правового відновлення з екологічними заходами.

Водночас українські дослідники, зокрема М. Покальчук, наголошують на нагальній необхідності удосконалення правових механізмів – від відновлення кадастрових реєстрів до прозорих механізмів компенсації та реституції земельних прав [1,6].

Дослідження вказують на тісний зв’язок між відновленням земельних ресурсів, стабільністю громад і міжнародною безпекою: без рекультивації та відновлення родючості ґрунтів неможливі ані сталий розвиток, ані миротворчі процеси [7, 8]. Не зважаючи на наявність досліджень, потребує наукового аналізу такий напрям як практика відновлення земельних ресурсів.



Метою цієї статті є систематизація сучасних практик відновлення земельних ресурсів у постконфліктних країнах, аналіз світового досвіду і на його основі окреслення уроків для України у повоєнний період.

Виклад основного матеріалу. Першочерговим етапом після завершення активних бойових дій є створення безпечних умов для населення та господарської діяльності. Саме тому гуманітарне розмінування та оцінка ризиків виступають базовими передумовами для відновлення земельних ресурсів. Досвід Боснії та Хорватії доводить: без очищення територій від вибухонебезпечних предметів неможливе ані сільське господарство, ані інвестиції. В українських умовах це означає потребу створення національного реєстру «безпечних полів» із сертифікацією територій [9].

Практика постконфліктних країн свідчить, що цей процес має відбуватися поетапно та із дотриманням чіткої логіки дій. На початковому етапі здійснюється нетехнічне обстеження, яке передбачає збір інформації від місцевих жителів, аналіз карт та архівних даних щодо бойових дій.

Наступним кроком є пріоритизація територій відповідно до рівня їхньої важливості для життєдіяльності населення: передусім розміновуються житлові квартали, дороги та сільськогосподарські угіддя. Після цього відбувається безпосереднє технічне розмінування, яке включає пошук і знешкодження вибухонебезпечних предметів. Завершальним етапом є сертифікація ділянок, яка підтверджує їхню придатність до подальшого використання. У сільськогосподарському секторі перспективним є запровадження системи «паспорта безпеки поля» з геоприв'язкою, зазначенням дати перевірки та визначенням умов дозволу на проведення господарських робіт. Це створює додаткові гарантії безпеки для фермерів та інвесторів, а також сприяє прозорості в управлінні земельними ресурсами.

Не менш важливим аспектом є екстрена стабілізація ґрунтів на територіях, які зазнали руйнувань і стали вразливими до ерозійних процесів. Особливої уваги потребують схили, яри та інші ерозійно-небезпечні ділянки, де втрата родючого шару може мати незворотні наслідки. Серед найефективніших підходів до стабілізації ґрунтів у таких умовах варто виділити висівання тимчасових покривних культур, що швидко утворюють вегетаційний покрив і знижують інтенсивність ерозійних процесів. Крім того, застосування мульчування дозволяє зменшити випаровування вологи, захистити поверхню ґрунту від руйнування опадами та підтримати баланс органічної речовини. Важливим напрямом також є використання біоінженерних укріплень ярів, які поєднують природні матеріали та інженерні рішення з метою запобігання розвитку деградаційних процесів. Такі заходи мають тимчасовий характер, однак вони створюють необхідні передумови для подальшої повноцінної рекультивації та відновлення агроландшафтів.

Таким чином, комплекс заходів, спрямованих на розмінування та первинну стабілізацію земель, є ключовою умовою для запуску відновлювальних програм



у повоєнний період. Без забезпечення безпеки населення та збереження ґрунтового покриву неможливо говорити про сталий розвиток сільських територій і повернення їх до продуктивного використання.

Одним із центральних завдань післявоєнного відновлення є відновлення прав власності та користування землею, а також упорядкування кадастрової інформації, яка внаслідок бойових дій часто втрачається або зазнає значних пошкоджень. У багатьох постконфліктних країнах фіксується масове знищення архівів, втрати державних реєстрів і руйнування документації, що ускладнює відновлення правовідносин та породжує численні суперечки.

Важливим напрямом є впровадження сучасних цифрових кадастрів і реєстрів, що базуються на принципі відкритості, прозорості та багатоканальної перевірки даних. Перспективною вважається модель так званого «кадастру довіри», що передбачає поєднання кількох джерел інформації: супутникових знімків високої роздільної здатності, даних аерофотозйомки з дронів, традиційних польових обмірів, а також механізмів громадської валідації через процедури *public display & objection* (публічне оголошення результатів та можливість їх оскарження).

Як відзначає Ш. Ібатуллін [3], важливим є поєднання цифрових кадастрових технологій з механізмами громадської перевірки – це зменшує кількість спорів і підвищує довіру населення. Встановлення прозорих компенсацій і процедур медіації, як підкреслює М. Покальчук [6], знижує соціальну напругу та сприяє поверненню населення. Такий підхід дозволяє не лише відновити кадастрову інформацію, а й забезпечити високий рівень легітимності даних у очах громади. Він знижує ризики судових спорів щодо земельних ділянок, пришвидшує обіг прав власності та створює умови для інвестиційної активності у сільському господарстві та будівництві.

Не менш важливим аспектом є створення ефективних інституцій для мирного врегулювання земельних спорів. У постконфліктних умовах часто виникають конфлікти між громадами, фермерами чи окремими домогосподарствами через межі ділянок, сервітути чи тимчасову реквізицію землі під потреби армії чи гуманітарних структур. Запровадження локальних земельних комісій із представниками громад, аграріїв і місцевих органів влади дозволяє прискорити процес вирішення таких конфліктів. Важливим інструментом є також медіація – застосування нейтральних посередників, які допомагають сторонам дійти до компромісу без судових процесів. Це знижує навантаження на судову систему, сприяє соціальній злагоді й формує культуру правового врегулювання спорів на місцевому рівні.

Окремої уваги потребує питання компенсацій та реституції прав на землю. Війна призводить до значних збитків: втрата урожаю через неможливість обробітку полів, забруднення ґрунтів небезпечними речовинами, мінування



угідь, знищення іригаційної чи дорожньої інфраструктури. У цих умовах вкрай важливо розробити прозорі й чіткі критерії оцінки завданої шкоди, які враховуватимуть як економічні втрати, так і екологічні наслідки. Доступні й зрозумілі процедури компенсації або реституції сприяють відновленню соціальної справедливості, підвищують довіру населення до держави та стимулюють повернення внутрішньо переміщених осіб до своїх громад.

У сукупності заходи щодо відновлення кадастрових даних, мирного врегулювання спорів та забезпечення компенсацій створюють системну основу для відновлення земельних відносин у повоєнний період. Вони забезпечують правову визначеність, знижують ризики соціальної напруги та створюють передумови для сталого економічного розвитку.

Відновлення земельних ресурсів після збройних конфліктів неможливе без урахування екологічних аспектів, адже саме деградація ґрунтів та руйнування природних екосистем створюють довготривалі бар'єри для повернення територій до продуктивного використання. Одним із ключових напрямів є застосування природоорієнтованих рішень, які поєднують традиційні агротехнічні підходи з екологічними технологіями та спрямовані на відновлення природних функцій ландшафтів.

В. Наумчук [5] виокремлює пріоритетні напрями: фіторемедіація для очищення ґрунтів, агролісівництво для боротьби з ерозією, біоінженерні методи відновлення деградованих територій. Подібні практики вже успішно застосовувалися в Косово та Руанді. Тобто, ефективними інструментами є агролісомеліорація та агролісівництво (agroforestry). Практика інтеграції деревних насаджень і чагарників у сільськогосподарські системи забезпечує багатофункціональний ефект: створюється сприятливий мікроклімат для вирощування культур, зменшується вплив вітрової ерозії, покращується регуляція водного режиму ґрунтів і підвищується рівень біорізноманіття. Захисні лісосмуги та багаторядні насадження виконують роль природних бар'єрів, які знижують швидкість вітру, затримують сніг і вологу, а також забезпечують стабільність агроландшафтів у довгостроковій перспективі.

Другим напрямом є відновлення деградованих земель, що особливо актуально для територій, які постраждали від військових дій, забруднення вибуховими речовинами, важкими металами або продуктами горіння. Екологічно безпечним методом є використання фіторемедіаційних культур (соняшник, гірчиця, коноплі), які здатні акумулювати та виводити із ґрунту токсичні елементи, поступово зменшуючи рівень забруднення. У випадках підвищеної кислотності ефективним інструментом є вапнування, яке дозволяє відновити баланс ґрунтового середовища та підвищити доступність поживних елементів. Окремо слід відзначити застосування біовугілля (biochar) – інноваційного матеріалу, який не лише покращує структуру ґрунту, але й сприяє накопиченню

органічного вуглецю, підвищенню катіонно-обмінної здатності та довготривалій родючості земель.

Важливу роль у відновленні земель відіграє водний менеджмент, адже війна часто призводить до руйнування меліоративної інфраструктури та втрати здатності територій до ефективного водорегулювання. Відновлення дрібної гідромережі та реконструкція ставків-ретенцій забезпечують накопичення та збереження водних ресурсів, що є критичним для сільського господарства у посушливих регіонах. Сучасні підходи також передбачають використання контурної оранки, яка зменшує поверхневий стік, і систем дощування з низьким тиском, що забезпечують раціональне використання води. Особливо перспективним є впровадження планування водокористування на рівні водозбору (*watershed-level planning*), що дозволяє враховувати комплексні гідрологічні процеси та забезпечувати збалансоване управління ресурсами на рівні громади чи району.

Таким чином, екологічна рекультивація та природоорієнтовані рішення мають подвійний ефект: вони відновлюють продуктивність земель і водночас сприяють екологічній стійкості територій. Для України інтеграція цих практик у стратегії післявоєнного відновлення стане важливим кроком до формування сталих агроекосистем, здатних протистояти майбутнім викликам зміни клімату та соціально-економічних криз.

У контексті післявоєнного відновлення особливого значення набуває впровадження кліматично розумного землеробства, яке дозволяє одночасно підвищити продуктивність агросектору, відновити родючість ґрунтів і забезпечити їхню стійкість до впливу змін клімату. Центральним елементом у цьому підході виступає концепція conservation agriculture, що передбачає мінімальний обробіток ґрунту, збереження його постійного покриву за рахунок мульчування або покривних культур, а також впровадження різноманітних сівозмін. Концепція «conservation agriculture» (мінімальний обробіток, мульчування, різноманіття культур) показала свою ефективність у Колумбії й може стати частиною української стратегії відновлення [7]. Також перспективним є запровадження ринків екосистемних послуг, які стимулюють фермерів до практик накопичення вуглецю у ґрунті.

Такі практики дають змогу скоротити ерозійні процеси, підвищити водоутримувальну здатність ґрунту, зменшити викиди вуглецю в атмосферу та, водночас, скоротити витрати пального і трудових ресурсів. Дослідження показують, що у постконфліктних країнах цей підхід дозволяв відновити родючість земель протягом кількох сезонів і забезпечити продовольчу безпеку у перехідний період.

Важливим компонентом економічної стійкості аграрного сектору є підтримка малих і середніх підприємств та кооперативів. У країнах, які пережили



збройні конфлікти, уряди та міжнародні донори активно впроваджували програми мікрогрантів, пільгового кредитування, а також страхування врожаю. Такі інструменти допомагають агровиробникам відновити базові виробничі ресурси: сільськогосподарську техніку, насіннєвий фонд, систему зрошення та інфраструктуру для зберігання й переробки продукції. Особливу роль відіграють кооперативи, які дозволяють об'єднувати ресурси, знижувати витрати та посилювати позиції дрібних виробників на ринку. У випадку України ці механізми є критично важливими для стимулювання економічної активності у сільських громадах, які зазнали найбільших руйнувань.

Ще одним сучасним інструментом відновлення є розвиток ринків екосистемних послуг (Payments for Ecosystem Services, PES) та добровільних вуглецевих ініціатив. Такі механізми створюють економічні стимули для фермерів і землевласників застосовувати практики, що сприяють накопиченню вуглецю у ґрунтах, збереженню біорізноманіття та раціональному водокористуванню. Оплата за екосистемні послуги дозволяє компенсувати витрати на впровадження екологічно дружніх технологій і забезпечує додатковий дохід для агровиробників. У глобальній практиці цей інструмент довів свою ефективність, зокрема у країнах Латинської Америки та Африки, де фермери отримують фінансову винагороду за відновлення деградованих територій і захист лісових екосистем. Для України PES може стати перспективним механізмом інтеграції аграрної політики з кліматичними зобов'язаннями та європейськими стандартами сталого розвитку.

Таким чином, поєднання кліматично розумного землеробства, підтримки малого та середнього бізнесу, а також інструментів ринків екосистемних послуг створює основу для довготривалої економічної та екологічної стійкості аграрного сектору у повоєнний період. Це не лише сприяє швидкому відновленню виробництва, але й формує передумови для інтеграції України у глобальні «зелені» економічні ініціативи.

Як показує дослідження Грабчук І., Бугайчук В., Ткачук В. & Тимчак В, [2] необхідне чітке розмежування компетенцій: національний рівень формує правову рамку, регіональний забезпечує просторове планування, громади впроваджують партисипативні механізми. Сучасні підходи до відновлення земельних ресурсів у постконфліктний період базуються на принципах багаторівневого управління, яке передбачає чітку координацію між національним, регіональним та локальним рівнями. Така модель дає змогу узгоджувати державну політику з реальними потребами громад, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів та уникнення дублювання функцій.

На національному рівні ключову роль відіграє формування політико-правової рамки, яка задає стратегічні орієнтири для відновлення. Йдеться про ухвалення законодавчих актів щодо відновлення земель, включення принципів

PSEA та safeguarding у програми реконструкції, дотримання екологічних і кліматичних стандартів у практиках землекористування. Важливим елементом виступає створення єдиної цифрової платформи кадастру, що поєднує карти ризиків, моніторинг відновлювальних заходів і дані про стан земель, забезпечуючи прозорість та підзвітність управлінських рішень.

На регіональному рівні фокус робиться на просторовому плануванні та визначенні пріоритетів інвестицій. Це включає відновлення дорожньої та іригаційної інфраструктури, організацію логістики постачання, а також створення регіональних центрів ґрунтової діагностики й лабораторій для проведення експрес-тестів якості ґрунтів. Такі центри стають точками концентрації знань і практичних інструментів для підтримки фермерів і місцевих органів влади.

На рівні громад реалізуються партисипативні практики управління, що сприяють формуванню довіри між місцевим населенням і владою. Це, зокрема, партисипативні карти землекористування, які створюються спільно із жителями, а також робота громадських рад з відновлення, що забезпечують контроль за реалізацією відбудовчих проєктів. У громадах також формуються локальні правила використання земель – наприклад, обмеження надмірного розорювання та неконтрольованого випасу худоби. Важливим елементом є створення навчально-демонстраційних ділянок, де можна апробувати нові технології відновлення і поширювати успішні практики.

Управління відновлювальними процесами неможливе без сучасних інструментів збору й аналізу даних. Одним із найефективніших напрямів є використання GIS та дистанційного зондування Землі (Remote Sensing) для картування пошкоджень, оцінки ерозійних ризиків, визначення рівня вологості ґрунту та аналізу вегетаційних індексів (NDVI, EVI). Це дає змогу створювати актуальні карти стану територій і визначати пріоритети для відновлення.

Важливим інструментом є системи MRV (measurement–reporting–verification), які дозволяють відслідковувати показники вмісту органічного вуглецю в ґрунтах, рівень ерозійних втрат, продуктивність угідь, прогрес гуманітарного розмінування та темпи рекультивації. MRV-платформи «підв'язують» фінансування до результатів, що стимулює прозорість, ефективність та результативність реалізованих заходів.

Ефективність відновлення земель у постконфліктний період значною мірою залежить від фінансової архітектури, яка має забезпечувати сталі й різнопланові джерела підтримки. Сучасні моделі передбачають комбіновані механізми фінансування, які поєднують державні програми, донорські фонди, гарантії багатосторонніх банків розвитку (MDB), а також інноваційні інструменти — «зелені» та соціальні облігації, механізми *blended finance*. Це дає змогу прискорити масштабування практик відновлення та інтегрувати екологічні й соціальні аспекти у фінансові інструменти.



Значну роль відіграють публічно-приватні партнерства, які дозволяють поєднувати ресурси держави, бізнесу та громадського сектору. Зокрема, участь агробізнесу у відновленні інфраструктури для зберігання та переробки продукції допомагає скорочувати витрати, формує нові робочі місця й підвищує додану вартість на місцевому рівні. У цьому контексті партнерства стають не лише інструментом фінансування, а й каталізатором для інтеграції України у міжнародні ринки та інституції.

Висновки. Отже, післявоєнне відновлення земельних ресурсів України є комплексним завданням, що вимагає інтегрованого підходу та багаторівневого управління. Аналіз практик свідчить, що публічне управління та адміністрування відіграють ключову роль у координації зусиль між державними органами, громадами, міжнародними партнерами та бізнесом. Від ефективності цих управлінських процесів залежить не лише швидкість відбудови, а й сталість результатів у середньо- та довгостроковій перспективі.

По-перше, гуманітарне розмінування та первинна стабілізація ґрунтів формують базові безпекові передумови для повернення територій у продуктивне використання. Без усунення вибухонебезпечних предметів та запобігання ерозійним процесам подальші кроки з відновлення є неможливими. Досвід постконфліктних країн підтверджує, що системність і поетапність цього процесу визначають його ефективність.

По-друге, відновлення прав власності та кадастрової інформації створює основу для соціальної справедливості й правової визначеності. Впровадження цифрових кадастрів, механізмів громадської перевірки, локальних земельних комісій і процедур компенсації дозволяє знизити конфліктність у суспільстві та стимулює економічну активність.

По-третє, екологічна рекультивація та природоорієнтовані рішення забезпечують відновлення родючості ґрунтів і водного балансу, а також сприяють підвищенню екологічної стійкості територій. Агротехнічні інновації, агролісівництво, біоінженерні технології та фіторемедіація демонструють значний потенціал для збереження природних ресурсів.

По-четверте, кліматично розумне землеробство та підтримка малого й середнього бізнесу формують підґрунтя економічної стійкості. Концепція conservation agriculture у поєднанні з програмами мікрофінансування, кооперативними моделями та ринками екосистемних послуг дозволяє забезпечити довготривалу продуктивність і водночас інтегрувати Україну в глобальні «зелені» економічні ініціативи.

По-п’яте, багаторівневе управління створює умови для ефективної координації: національний рівень забезпечує правову рамку та цифрові платформи, регіональний – просторове планування та моніторинг, а громади – партисипативне управління й впровадження локальних правил сталого землекористування.



По-шосте, використання інструментів даних і моніторингу (GIS, Remote Sensing, MRV-системи) дає змогу здійснювати науково обґрунтоване планування, відстежувати прогрес і підв'язувати фінансування до досягнутих результатів, що підвищує ефективність програм.

По-сьоме, фінансування та партнерства виступають рушійною силою масштабування. Комбіновані механізми (державні програми, донорські фонди, облігації, blended finance) у поєднанні з публічно-приватними партнерствами дозволяють мобілізувати необхідні ресурси та створюють додаткові можливості для розвитку аграрної економіки.

У цілому, система відновлення земель у повоєнній Україні має бути побудована на принципах безпеки, правової визначеності, екологічної стійкості та багаторівневої координації, що дозволить забезпечити сталий розвиток і зміцнити соціально-економічну стабільність держави. Урок для України полягає в інтеграції вищеописаних складових у єдину комплексну модель відновлення, де поєднуються правові, екологічні, фінансові та управлінські інструменти.

Література:

1. Бухова Д. М. Сучасні правові проблеми відновлення земель, пошкоджених внаслідок військових дій. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Вип. 86. Ч. 3. С.96-100. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/ 01/16-2.pdf

2. Грабчук І., Бугайчук В., Ткачук В., Тимчак В. Стратегічне управління земельними ресурсами в умовах війни та повоєнного відновлення аграрного сектора України. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. №5. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/62

3. Ібатуллін Шаміль. Землевпорядні заходи у системі відновлення територій України, пошкоджених воєнними діями. *Просторовий аналіз*. 29 березня 2025 р. URL: https://www.spatio.in.ua/?p=627

4. Лівак А. П. Порівняльний аналіз міжнародної методики відновлення земель після збройних конфліктів та їх застосування в Україні. *Академічні візії*. 2024. Вип. 31. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/1117/995/1008

5. Наумчук В. В. Стратегії відновлення та рекультивації земель після військових конфліктів. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. №7(277). С.239-248. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Viktor-Naumchuk-239-248.pdf

6. Покальчук М. Ю., Марачук А.В., Шулепова О.О. Правове забезпечення заходів військового відновлення земельних ресурсів в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* 2024. №12. С. 455-461. URL: https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/12/76.pdf

7. Ground for peace: Land restoration for international peace and security 6 December 2024. ReliefWeb. URL-адреса: https://reliefweb.int/report/world/ground-peace-land-restoration-international-peace-and-security

8. Land degradation and conflict. Decision markets' brief. Report 3. 2022. URL: https://gltn.net/sites/default/files/2025-07/Land-Degration-and-Conflict_Brief-En.pdf

9. Shyrokykh Karina, Zasiadko Yevheniia. Post-war reconstruction of Ukraine and the role of the Nordic Countries. *EcoAction Ukraine*. 29 August 2023. URL: https://en.ecoaction.org.ua/post-war-reconstruction-of-ukraine.html



References:

1. Bukhova, D. M. (2024). Suchasni pravovi problemy vidnovlennia zemel, poshkodzhenykh vnaslidok viiskovykh dii [Modern legal problems of land restoration damaged by military actions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 86(3), 96–100. Retrieved from https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/16-2.pdf [in Ukrainian].

2. Hrabchuk, I., Buhaichuk, V., Tkachuk, V., & Tymchak, V. (2024). Stratehichne upravlinnia zemelnymy resursamy v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia ahrarnoho sektora Ukrainy [Strategic management of land resources in the conditions of war and post-war recovery of Ukraine's agrarian sector]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Actual Problems of Economic Sciences*, (5). Retrieved from https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/62 [in Ukrainian].

3. Ibatullin, Sh. (2025). Zemlevporiadni zakhody u systemi vidnovlennia terytorii Ukrainy, poshkodzhenykh voiennymy diiamy [Land management measures in the system of restoration of territories of Ukraine damaged by hostilities]. *Prostorovyi analiz – Spatio Analysis*. Retrieved from https://www.spatio.in.ua/?p=627 [in Ukrainian].

4. Livak, A. P. (2024). Porivnialnyi analiz mizhnarodnoi metodyky vidnovlennia zemel pislia zbroinykh konfliktiv ta yikh zastosuvannia v Ukraini [Comparative analysis of international methods of land restoration after armed conflicts and their application in Ukraine]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (31). Retrieved from https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/1117/995/1008 [in Ukrainian].

5. Naumchuk, V. V. (2024). Stratehii vidnovlennia ta rekultyvatsii zemel pislia viiskovykh konfliktiv [Strategies of land restoration and reclamation after military conflicts]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, 7(277), 239–248. Retrieved from https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Viktor-Naumchuk-239-248.pdf [in Ukrainian].

6. Pokalchuk, M. Yu., Marachuk, A. V., & Shulepova, O. O. (2024). Pravove zabezpechennia zakhodiv viiskovoho vidnovlennia zemelnykh resursiv v Ukraini [Legal support of measures for military restoration of land resources in Ukraine]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Jurisprudence*, (12), 455–461. Retrieved from https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/12/76.pdf [in Ukrainian].

7. Ground for peace: Land restoration for international peace and security (2024). *ReliefWeb*. Retrieved from https://reliefweb.int/report/world/ground-peace-land-restoration-international-peace-and-security [in English].

8. Land degradation and conflict. Decision markets' brief. (2022). Report 3. Retrieved from https://gltn.net/sites/default/files/2025-07/Land-Degration-and-Conflict_Brief-En.pdf [in English].

9. Shyrokykh, K., & Zasiadko, Y. (2023). *Post-war reconstruction of Ukraine and the role of the Nordic Countries*. EcoAction Ukraine. Retrieved from https://en.ecoaction.org.ua/post-war-reconstruction-of-ukraine.html [in English].



УДК 351.82

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-391-404

Богданенко Анатолій Іванович кандидат наук з державного управління, голова Українського фонду міжнародного молодіжного співробітництва «Лідер» з підтримки питань освіти, науки та інновацій, докторант Державного університету «Житомирська політехніка», м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-0758-5809

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ХРИСТИЯНСЬКОЇ ТЕОЛОГІЇ УКРАЇНСЬКОГО ПРАВОСЛАВ'Я У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Проаналізовано місце та роль українського православ'я у сфері державного управління і розвитку інститутів громадянського суспільства в умовах демократизації суспільних процесів. Розглянуто еволюцію поняття «християнська теологія» як наукової категорії та соціально-духовного явища в житті сучасного суспільства. Висвітлено проблему визначення концептуальних засад українського православ'я та їх вплив на розробку державної гуманітарної політики і формування стратегічних напрямів взаємодії держави, церкви і громадянського суспільства, що забезпечують захист національних інтересів у різних сферах буття Української держави. Окреслено соціальну і духовну місію українського православ'я та її роль у формуванні розвитку культури, історії і місійних стратегій християнської церкви, що визначають духовні пріоритети та соціальні дії християнських громад в умовах викликів сучасного світу. Вивчено історичний розвиток поняття «християнська теологія» від суто догматичних концептів до загальної теорії соціального вчення православної церкви. Наголошено на важливості розвитку актуальної соціальної думки християнства у сфері державного управління.

Досліджено духовно-ідейні впливи християнського вчення на розуміння прав, свобод людини та демократичні принципи розвитку сучасної держави. Визначено необхідність впровадження концептуальних питань соціального вчення православної церкви для захисту духовних інтересів, християнської віри, моралі, прав і свобод людини. Обґрунтовано потребу в розробці чіткої концептуальної доктрини християнської теології для оптимізації духовно-історичних, культурних, ціннісних процесів державотворення та духовної трансформації сучасної України. Висвітлено динамічний характер християнської теології, наголошено на зростаючому значенні соціального вчення українського православ'я як інструменту для захисту індивідуальних свобод і національної безпеки Української держави.



Отримано результати, які свідчать про те, що християнська теологія торкається не лише духовно-моральних питань пізнання Бога і богослужіння, вона вирішує етичні, ціннісні, духовно-ідейні, політичні й соціально-економічні проблеми сучасного світу, захищаючи свободу, гідність і права людини. Оскільки українське православ'я продовжує стикатися зі складними викликами історії, культури, геополітики і глобалізації, багатогранні, комплексні, гнучкі та концептуальні питання християнської теології матимуть вирішальне значення для довгострокового розвитку державного і публічного управління в Україні.

Наголошено, що соціальна думка православної церкви, ґрунтуючись на принципах відкритості, активної участі православних християн у виробленні публічної політики відповідальності та ефективності, допомагає науковцям у вивченні важливих питань розвитку комунікації держави, церкви і громадянського суспільства. Зазначено, що лише зараз відбувається поступове переосмислення концептуальних засад християнської теології українського православ'я у процесах комунікації та реалізації публічної політики Української держави.

Незважаючи на суттєвий прогрес у питаннях залучення православної церкви і релігійних об'єднань до вироблення публічної політики держави і інститутів громадянського суспільства, місце і роль українського православ'я та його інститутів в системі публічного управління остаточно так і не визначено фахівцями державного управління. Тож науковці мають визначити механізми залучення інститутів православної церкви і громадянського суспільства до публічного управління, а також форми співпраці органів держави, церкви і громадянського суспільства як на загальнонаціональному, так і на регіональному рівнях, акцентуючи на важливості християнської комунікації в управлінських процесах. Доведено, що в умовах демократизації українського суспільства християнське соціальне вчення має стати концептуальною складовою теорії публічного і державного управління.

Ключові слова: християнська теологія, процеси державотворення, церква, історія, культура, соціальне вчення, публічне управління.

Bogdanenko Anatoliy Ivanovych Candidate of Sciences in Public Administration, Head of the Ukrainian Foundation for International Youth Cooperation "Leader" for Support of Education, Science and Innovation, Doctoral Student, State University "Zhytomyr Polytechnic", Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-0758-5809

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF CHRISTIAN THEOLOGY OF UKRAINIAN ORTHODOXISM IN THE SPHERE OF STATE ADMINISTRATION

Abstract. The place and role of Ukrainian Orthodoxy in public administration and the development of civil society institutions in the conditions of democratization

of social processes are analyzed. The evolution of the concept of "Christian theology" as a scientific category and a socio-spiritual phenomenon in modern society is considered. The problem of defining the conceptual foundations of Ukrainian Orthodoxy and their influence on the development of state humanitarian policy and the formation of strategic directions of interaction between the state, church and civil society, which ensure the protection of national interests in various spheres of the existence of the Ukrainian state, is highlighted. The social and spiritual mission of Ukrainian Orthodoxy and its role in shaping the development of culture, history and missionary strategies of the Christian church, which determine the spiritual priorities and social actions of Christian communities in the conditions of the challenges of the modern world, is outlined. The historical development of the concept of "Christian theology" from purely dogmatic concepts to the general theory of the social teaching of the Orthodox Church is studied. The importance of developing the current social thought of Christianity in the sphere of public administration is emphasized.

The spiritual and ideological influences of Christian teaching on the understanding of human rights, freedoms and democratic principles of modern state development are investigated. The need to implement conceptual issues of the social teaching of the Orthodox Church to protect spiritual interests, Christian faith, morality, human rights and freedoms is determined. The need to develop a clear conceptual doctrine of Christian theology to optimize the spiritual-historical, cultural, value-based processes of state formation and spiritual transformation of modern Ukraine is substantiated. The dynamic nature of Christian theology is highlighted, and the growing importance of the social teaching of Ukrainian Orthodoxy as a tool for protecting individual freedoms and the national security of the Ukrainian state is emphasized.

The results indicate that Christian theology touches not only on the spiritual and moral issues of knowing God and worship but also solves ethical, value, spiritual and ideological, political, and socio-economic problems of the modern world, protecting freedom, dignity, and human rights. As Ukrainian Orthodoxy continues to face the complex challenges of history, culture, geopolitics, and globalization, the multifaceted, complex, flexible, and conceptual issues of Christian theology will be crucial for the long-term development of state and public administration in Ukraine.

It is emphasized that the Orthodox Church's social thought, based on the principles of openness and active participation of Orthodox Christians in the development of public policy, responsibility, and efficiency, helps scientists study important communication issues between the state, the church, and civil society. It is noted that only now is there a gradual rethinking of the conceptual foundations of Ukrainian Orthodoxy's Christian theology in the communication processes and implementation of the Ukrainian state's public policy.

Despite significant progress in the issues of involving the Orthodox Church and religious associations in the development of the public policy of the state and civil



society institutions, the place and role of Ukrainian Orthodoxy and its institutions in the system of public administration have not yet been finally determined by public administration specialists. Therefore, scientists should determine the mechanisms for involving the institutions of the Orthodox Church and civil society in public administration, as well as forms of cooperation between state bodies, the Church and civil society both at the national and regional levels, emphasizing the importance of Christian communication in administrative processes. It is proved that in the conditions of democratization of Ukrainian society, Christian social teaching should become a conceptual component of the theory of public and state administration.

Keywords: Christian theology, state-building processes, church, history, culture, social teaching, public administration.

Постановка проблеми. Формування демократичної Української держави потребує залучення до процесів управління релігійних громад і інститутів громадянського суспільства. Християнська церква має не тільки формувати духовно-ідейні та ціннісні вектори публічної політики, а й розвивати механізми публічного управління і взаємодії церкви, держави та громадянського суспільства. Сучасні науковці в процесі модернізації української освіти і науки активно вивчають християнську теологію та впроваджують практичний досвід взаємодії демократичних держав з релігійними організаціями на нових принципах міждисциплінарного синтезу науки, релігії, культурології, релігієзнавства і державного управління.

Мета статті — розглянути концептуальні засади християнської теології українського православ'я у формуванні громадянського суспільства та у виробленні публічної політики Української держави на сучасному етапі розвитку державного управління як науки. Спираючись на дослідження теологів, культурологів, релігієзнавців та істориків здійснено аналіз та простежене співвідношення концептуальних понять християнської теології, державного управління, інститутів громадянського суспільства, публічної політики і публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти формування, реалізації діалогу церкви і держави та залучення до цих процесів світських і церковних науковців висвітлюються такими українськими вченими, як: В. Бліхар, В. Бондаренко, К. Говорун, Я. Грицак, В. Єленський, С. Здіорук, Ю. Кальниш, Г. Коваленко, А. Колодний, Д. Мартишин, М. Маринович, Р. Небожук, М. Орел, В. Пасічник, О. Радченко, Є. Романенко, Ю. Решетніков, С. Санніков, А. Смирнов, О. Саган, Л. Филипович, Г. Христокін, В. Хромець, Ю. Чорноморець. Незважаючи на різноплановість наукових підходів до дослідження державно-церковних відносин, поглиблення потребують теоретико-методологічні положення соціального вчення православної церкви. Враховуючи, що Православна церква

України (ПЦУ) історично і канонічно є частиною Константинопольського патріархату, варто аналізувати соборні документи цієї церкви [16], які розкривають соціальну доктрину вселенського православ'я. У першу чергу, мова йде про церковний документ «За життя світу. На шляху до соціального етосу Православної Церкви» [9]. Важливо наголосити, що питання державно-церковних відносин і соціальної думки церкви постійно висвітлюються у проповідях, духовних бесідах, зверненнях і інтерв'ю патріарха Варфоломія Архондоніса, патріарха Філарета Денисенка, митрополита Епіфанія Думенка, а також в багатьох наукових працях християнських теологів [7–8; 15].

Незважаючи на значну кількість наукових розвідок з питань історії православної церкви, культурологічних процесів державотворення, враховуючи проблеми сьогодення, дослідження концептуальних засад соціального вчення православної церкви залишаються актуальними та потребують додаткового обґрунтування.

Виклад основного матеріалу. На нашу думку, одним із найважливіших питань публічного і державного управління є наукова теоретика взаємовідносин держави, церкви і громадянського суспільства. Концептуальні питання християнського теології українського православ'я торкаються філософської ідеї людської свободи, гідності, народження вільного суспільства в боротьбі проти абсолютизму і тісно пов'язані з ідеями гуманізму. Соціальне вчення православної церкви містить доволі значний демократичний потенціал, орієнтований на розвиток громадянського суспільства в умовах демократичної, соціальної і правової Української держави. Варто нагадати, що під громадянським суспільством сучасні науковці розуміють природно утворений стан людського суспільства, яке формується і розвивається на основі саморегулювання, що виключає чи вкрай обмежує втручання держави [12, с. 115].

Історично громадянське суспільство, з'явившись на певному етапі розвитку світової християнської цивілізації, зазнало деяких змін у процесі своєї еволюції і має історичні (часові) та національні (просторово-географічні) різновиди, поширюючись у наш час на різні регіони і континенти. Соціологи, наголошують, що структурно громадянське суспільство є підсистемою суспільства як цілого, яка наближається до соціальної сфери суспільного життя. У зародковому стані вона фактично присутня в кожному сучасному суспільстві [12, с. 115].

Наголосимо, що суспільства вирізняються за впливовістю релігійних організацій та інститутів громадянського суспільства. Наприклад, за часів панування тоталітаризму і радянського атеїзму розвиток громадянського суспільства і релігійних організацій тримався на відмітці нуль. Релігія охоплювала лише частково простір храмового богослужіння. Натомість релігійне життя людини має складну внутрішню структуру, що містить компоненти інституційного соціального плану розвитку суспільства і певний тип духовної культури



особистості. Тобто громадянське суспільство — це не лише духовна сфера інтересів людини, а й певний тип соціальної взаємодії, певна модель соціальної організації життя держави, церкви і суспільства [17]. Православні християни вірять у свою здатність вирішувати важливі справи у питаннях державотворення і розбудови громадянського суспільства [10; 13; 19]. Церква постійно орієнтує людину на соборні, колективні й громадські справи, наголошуючи на важливості збереження власного індивідуалізму. Конкурентність в питаннях бізнесу, культури, релігійного життя у поєднанні із взаємною довірою, співробітництвом, здатністю йти на компроміси, поміркованість і толерантність є важливими рисами соціального буття християнських громад.

Зазначимо, що теологічна наука є пошуком актуальних відповідей на фундаментальні та вічні питання буття глобального людства, пов'язаних зі змістом сутності життя людини, релігійними цінностями, духовними ідеями та сучасною культурою. Християнська теологія не повторює «готові відповіді» історії та релігійної культури, які найчастіше задовольняють лише церковно-парафіяльну громадськість, вона у постійному пошуку нового осмислення не лише питань існування Бога, храмового богослужіння, потойбічної вічності, духовності, моралі, а й реальних процесів політики, глобалізації, державного управління та філософії історії. Якщо теолог як вчений і дослідник не прагне до відкриття чогось нового у житті церкви та суспільства, то він не є справжнім теологом і вченим, він лише є «друкарською машинкою», яка передає думки святих отців, істориків, літераторів, політологів та філософів. Інтелектуальний інфантилізм обмежує можливості християнської теології, тобто молитву, споглядання, думання, розвиток, мислення, постійне навчання, а також вміння постійно чути голос атеїстичної критики і прагматизму.

Предметом політичної теології є питання виникнення та розвитку держави, суспільства, нації, культури, геополітики, політичних ідеологій. Теологи працюють над теологічним осмисленням конкретних суспільно-політичних процесів боротьби за права, свободу, справедливість, гідність людини, загальне благо суспільства. Становлення політичної теології як науки пов'язане з ім'ям німецького юриста та теоретика права Карла Шмітта (1888–1985) [18], який розглядав християнську теологію як самостійну галузь богословського знання і як духовно-ідейну відповідь християнства на виклики секуляризації Нового часу. Він стверджував, що всі політологічні поняття сучасного вчення світської науки про державу і політичні ідеології ґрунтуються на конкретних чітких секуляризованих, але глибоко теологічних поняттях християнської теології [18, с. 108].

З моменту виникнення політичної теології (публічна теологія, теологія звільнення, радикальна ортодоксія, соціальна доктрина церкви) науковці ставили певні завдання: з одного боку, вони намагалися осмислити історію, теорію та філософію держави, суспільно-політичні доктрини, ідеології та запропонувати

своє бачення проблем становлення, розвитку держави, людини й суспільства, спираючись на християнську теологію, релігійну етику і мораль; з іншого боку — теологи виступали з критикою атеїзму, нігілізму, радикальних процесів секуляризації, відстоюючи культурно-історичну, суспільно-політичну значущість духовного потенціалу релігії та аксіологічних можливостей християнської теології [5, с. 20–21]. Нині християнська теологія активно представлена у суспільному просторі (освіта, наука, журналістика). Історичні, духовно-ідейні, культурно-психологічні, соціальні, політичні та економічні аспекти розвитку суспільства є складовою предметного поля християнської теології, тобто практично весь спектр людської життєдіяльності перебуває у її полі зору.

Фундаментальні питання історії виникнення культури, суспільства, релігії, держави, політики та роль християнської теології у відповідній історичній епосі та світовій культурі є ключовими питаннями, які були і залишаються актуальними у багатьох сферах науки: історії, права, релігієзнавства, філософії та державного управління.

На нашу думку, теологія залишається значною духовною та творчою силою життя тому, що має значний вплив на людину та суспільство. Кожен громадянин України має право брати участь у здійсненні публічних комунікацій з метою реалізації свого конституційного права на участь у формуванні реальних процесів державотворення. Досягнення цієї мети можливе саме через налагодження системного й ефективного діалогу між державою, церквою і громадянським суспільством, що забезпечуватиме взаєморозуміння і, зокрема, підвищення якості підготовки рішень з важливих питань державного, суспільного і релігійного життя та створення реальних умов для участі громадян у процесах державотворення.

Християнська теологія (богослов'я) — є складною багаторівневою системою релігійно-філософського мислення, що включає в себе духовний досвід видатних подвижників релігійної віри, благочестя світового християнства, церковних діячів православ'я, католицизму, протестантизму, багатошарове систематичне мислення релігійних, соціальних мислителів, філософів, а також набір академічних дисциплін, що відповідають за своїми основними параметрами наукової методології загальним критеріям сучасного гуманітарного знання [1–4; 11]. На сьогодні в державному управлінні найбільш динамічним й успішним є світський академічний релігієзнавчий і філософський рівень осмислення християнської теології. Останніми роками історики, релігієзнавці та філософи активно захищають наукові дисертації з проблематики християнської теології та соціального вчення церкви. Виникають цікаві міждисциплінарні проєкти розвитку теологічної думки як у філософській, історичній, так і державно-управлінській науці.

На нашу думку, оригінальних і значущих теологічних ідей бракує сучасній світській науці. У свою чергу, в історії українського православ'я багато церков-



них ієрархів, теологів, духовенства і вірян загальновизнаний авторитет яких заснований саме на досвіді їхнього особистого духовного християнського життя і практиці теології як науки. Проєкти синтезу теології і державного управління зустрічаються з певною недовірою і підозрою лише з боку окремих представників радянської атеїстичної науки. Мова сучасної християнської теології має два протилежних вектори розвитку. З одного боку, надмірна, штучна архаїзація і радикалізація християнського мислення, а з іншого — занурення теологів у сучасність без духовних зв'язків із власною християнською традицією. У цьому контексті оптимальним варіантом є рефлексивні історико-культурологічні і соціально-етичні дослідження, що застосовують актуальні науково-дослідні підходи до християнської історії, теології, поєднуючи історію духовних ідей політології, державного управління та християнської філософії історії.

На думку багатьох науковців, сучасний глобальний світ вступив у чергову епоху етичної, ціннісної, духовної і антропологічної кризи, коли критерії добра і зла вкотре виявляються розмитими, релятивістськими та відносними. Виклики сучасної російсько-української війни знову поставили під сумнів найважливіші питання людської свободи, гідності, гуманізму, беззаперечної цінності людського життя. Жорстокість, ненависть, насильство і постійні політичні маніпуляції стають нормами сьогодення і політичної конкуренції, а відмова від військового опору сприймається як вияв слабкості.

Актуалізація християнської теології є бажаною і можливою в дискурсі державного управління лише за певних умов, а саме:

— пошук теологічної інновації в політології, філософії, геополітиці, культурі та процесах державотворення;

— відмова від викривального тону церковних ієрархів та богословів при оцінці ними сучасних явищ у житті суспільства і держави;

— порівняльне зіставлення богословських шляхів видатних теологів християнства з політичними традиціями державних діячів, філософів і політологів;

— відмова від використання духовних ідей християнства в політичних маніпуляціях;

— системне виявлення важливих ціннісних ідей християнства у процесах державотворення та їх інтерпретація з точки зору державного управління та соціального вчення християнської церкви.

Незважаючи на те, що християнська теологія є досить консервативною за своєю сутністю і природою, вона постійно реагує на виклики сучасного світу. Теологія має відповідати на запитання, кому адресується її наукове звернення. Не можна вести духовні й наукові розмови лише з минулим християнського світу, модус сьогодення і майбутнього має домінувати у науковому дискурсі. Але це не означає, що теологія повинна запозичити у державного управління його



проблеми і спробувати якось їх вирішити. Потрібне принципове взаємне збагачення, доповнення, а не створення додаткових проблем. Церква не має втручатися у питання державного регулювання, політичного впливу і відкритої партійної боротьби, головні меседжі християнської теології — ціннісний і духовно-моральний вплив на процеси державотворення, культури й історії.

До цього часу наукове вивчення основ християнської теології та історії християнської догматики залишалося прерогативою викладачів та студентів духовних шкіл українських християнських церков. Але головне, що інституціоналізація теології у світській науці проходить цілком послідовно та аргументовано. Державне управління ж, на жаль, останнім часом стикається у своєму розвитку із серйозними проблемами, далекими від вирішення. Йдеться про політизацію української історичної та філософської науки. Якщо у роки становлення державності України історики сприймали історію православної церкви як основу процесів державотворення, то з часом розчарування церковною ієрархією та духовенством призвели до акцентування уваги науковців на духовних ідеях протестантизму та католицизму.

Духовні ідеї та релігійні смисли, які сконцентровані в тексті Святого Письма, церква транслює у соціальну площину сучасного суспільства, формуючи відповідно до зовнішніх обставин історичного буття сучасної цивілізації нові духовні вектори розвитку людини. Сучасний світ, у якому живе, страждає і шукає правду буття кожна людина, постійно формує нові аспекти теологічного знання. Творча діяльність видатних теологів християнства може бути яскравим і вагомим доказом цього. Налаштованість церкви на переосмислення світової історії, культури, політики та економіки зумовлена духовними настановами самої християнської теології. Вибір церкви на користь захисту прав і свобод людини розглядається християнством як наслідок божественного одкровення, що є аксіомою теології і не ставиться під сумнів, і від якої необхідно відштовхуватись надалі, розглядаючи актуальні проблеми як церковної, так і світської науки. Творче творення теологією нових смислів тут виявляється можливим у напрямі уточнення та визначення засад соціального вчення християнства.

І саме тому християнська теологія актуальні проблеми розвитку громадянського суспільства постійно пов’язувала з визнанням природних прав людини, з повагою до людської особистості. Наприклад, історія американського християнського руху розглядається науковцями у контексті теологічної і соціальної боротьби протестантських громад за свободу думки, вірувань, права приватної власності і релігійної конкуренції у парадигмі ціннісних орієнтирів християнства. Отже, громадянське суспільство активно розвивалося у межах церковних інституцій США і Європи. У соціальному вченні американського протестантизму приватна власність становить ядро соціальної справедливості, і вирішення соціальних, політичних та економічних проблем полягає у зміцненні



демократії і конкуренції. Первинно концепція громадянського суспільства є прогресивною соціальною теорією християнства, утвореною за певних умов боротьби християн проти свавілля держави.

Звісно, християни визнають існування держави, оскільки суспільство потребує державного і публічного управління, хоча певних аспектів духовного і релігійно-морального життя сучасної людини держава не має права торкатися. Православна церква вчить, що держава не може втручатися у внутрішнє життя людини (молитва, читання Слова Божого, таїнства, богослужіння, духовні роздуми), а також не вправі керувати внутрішнім життям релігійних громад (вони регулюються релігійними статутами). «Засадничим правом людини є захист принципу релігійної свободи в усіх її проявах, як-от свободи совісті, віросповідання, богослужіння, включно зі свободою богослужіння й релігійної практики в приватному чи громадському порядку, особисто чи у спільноті, і правом маніфестувати свою релігійну приналежність» [9]. Сюди також входить право релігійних громад на релігійну освіту й повноцінне здійснення своїх релігійних обов'язків, без будь-якої форми прямого чи непрямого втручання з боку держави» [9].

Церква як частина громадянського суспільства допомагає сучасній людині крокувати шляхом духовного і творчого самовираження, самоорганізації і самореалізації. Значну частину суспільно важливих питань держави і суспільства православна церква постійно розглядає у своєму соціальному вченні. Тим самим церква зменшує «тягар» екзистенційних проблем сучасного світу, полегшує виконання державою її соціальних і гуманітарних функцій. «Невипадково, що мова прав людини, а також конвенції й інститути, розроблені для захисту й розвитку цих прав, виникли саме в країнах, моральна культура яких була сформована християнськими принципами» [9]. Сучасна наука і політика використовує доктрину вроджених прав людини, за допомогою яких суспільство домовляється «про громадянські та правові механізми охорони людської гідності, загальної свободи, соціальної стабільності, однакових прав для всіх, повного політичного рівноправ'я, економічної справедливості й рівності перед законом» [9].

Ця гуманістична доктрина ґрунтується на духовному спротиві воєнним злочинам і злочинам проти людяності, а також теоретичною підвалиною міжнародних конвенцій про захист прав соціально незахищених людей, мігрантів, представників соціальних і національних меншин. Однак історичні витоки цієї доктрини сягають концептуальних питань християнської теології і моралі [1–4]. Саме християнство проповідує безмежну цінність кожної людської особистості. Політологічна мова прав людини глибоко вкорінена у віровчення християнства про свободу, гідність і творчу славу, створену за образом і подобою Божою людини. Саме тому українське православ'я постійно опікується

питаннями захисту прав і свобод, соціальної справедливості і гуманістичного погляду на життя людства. Згідно з концептуальними положеннями християнської теології свобода людини реалізовується шляхом творення добра, самореалізації і конструктивності. Отже, особиста свобода людини та імунітет особистості від авторитарної влади держави і політики є засадничими питаннями для соціального вчення українського православ'я. «Це усвідомлення благого призначення власної природи, здатність вирости в повну міру людяності, що означає вільне прагнення до союзу з Богом… Мова прав людини незамінна при обговоренні принципів громадянської справедливості й миру, але водночас вона слугує найвищим прагненням людської природи, проголошуючи й захищаючи недоторканну гідність кожної душі» [9].

Релігієзнавство, історія, соціологія і філософія наголошують на вагомій ролі православної церкви у розбудові громадянського суспільства і світової демократії. Узагальнивши основні погляди християнства на сутнісні ознаки громадянського суспільства, можна зробити висновок про тлумачення цього питання у контексті концептуального підходу християнської теології. У контексті християнської теології громадянське суспільство включає соціальну і духовно-творчу дійсність сучасної людини і структури сучасного соціуму, які існують незалежно від держави і непідвладні впливу політичної влади. Формування, зміна й існування громадянського суспільства зумовлено історичним розвитком автономної, незалежної від держави духовної і соціальної сфери становлення, розвитку і самореалізації людини. Взаємодія Бога, церкви, людини і суспільства є самостійною частиною розвитку глобального людства від державного управління і політичного впливу, і відбувається в умовах організації та функціонування демократично-правової форми державного і публічного управління у сфері релігії.

Висновки. За роки незалежності Української держави державне і публічне управління так і не утвердили в суспільній свідомості українців загальновизнану концепцію християнської теології і соціального вчення православної церкви як важливих складових історії, культури і суспільно-політичної думки України. Головною перепоною на шляху утвердження знань історії християнства, релігії і християнської теології була атеїстична радянська пропаганда, що базувалася на політичних спекуляціях тоталітарної держави, ідеології та пропаганді, а не на наукових фактах і аргументах формальної логіки.

Доведено, що в історії людства православна церква нерідко виступала гарантом непорушності особистих прав і свобод громадян, даючи їм упевненість в духовній боротьбі за власні права, свободу і гідність. Християнство історично служило духовною опорою у протистоянні між вільною людиною і державою, формуючи духовний і соціальний капітал (теологія визволення, політична теологія). Соціальне вчення церкви теоретизує, впорядковує, унормовує, надає



урегульованості справедливим протестам і вимогам людей, які в іншому випадку могли б мати руйнівний характер. І в такий спосіб концептуальна християнська теологія українського православ'я успішно створює сприятливі умови для функціонування демократичної влади, плюралізму і свободи слова.

Таким чином, нагальним завданням українських релігієзнавців, культурологів, істориків і політологів є відтворення об'єктивної картини впливу християнства і його культури, особливо православної церкви на культуру, історію і процеси державотворення, а також активізація і популяризація теологічних знань в межах наукового дискурсу. Особливо слід наголосити саме на поширенні вивіреної і об'єктивної наукової інформації про минуле і сьогодення українського православ'я, яка б відповідала вимогам сучасної науки, державного управління, у тому числі. Ніякі цинічні і прагматичні припущення скептиків-нігілістів, зневіра атеїстів не можуть бути виправданням безбожництва сучасної історичної науки. Адже історичну правду про вплив релігії і духовних цінностей християнства не спотворити. Рано чи пізно вона стає відомою не лише вузькому колу науковців, але й широкому загалу української громадськості, навіть всупереч псевдонауковим атеїстичним фальсифікаціям радянської науки чи ультра-патріотичним фантазіям українських язичників-традиціоналістів. Наголосимо, якою б не була державна політика за конкретними політичними характеристиками й економічними пріоритетами, вона може бути лише комплексною, що охоплює всі сфери людської життєдіяльності (матеріальні і духовні цінності).

Література:

1. Богданенко А. І. Державотворчі процеси крізь призму християнської комунікації. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 96 с.

2. Богданенко А. І. Роль Православної Церкви у збереженні української самосвідомості/ А. І. Богданенко. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 80 с.

3. Богданенко А. І. Українське православ'я у філософії державного управління / А. І. Богданенко, Д. С. Мартишин. Київ: Видавництво Ліра-К, 2023. 80 с.

4. Богданенко А. І. Християнська теологія як церковна комунікація / А. І. Богданенко, Д. С. Мартишин. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 80 с.

5. Денисенко Анатолій. Теологія визволення: ідеї, критика, перспективи. Київ: ДУХ І ЛІТЕРА, 2019. 192 с.

6. Дудченко Андрій, протоієрей. Українська Православна Церква у пошуках ідентичності // Українське православ'я в світовій спільноті Православних Церков: минуле, сучасне та майбутнє / Упорядник С. Башинський. Київ: ДУХ І ЛІТЕРА, 2022. С. 349-366.

7. Епіфаній (Думенко), митрополит. Йдучи за Христом. Рік у літургійних проповідях 2020. Київ: Моя Церква, Православна Церква України, 2023. 416 с.

8. Епіфаній (Думенко), митрополит. Нехай ніхто не падає духом! Збірка роздумів і порад Блаженнійшого Митрополита Епіфанія. Рік у літургійних проповідях 2020. Київ: Моя Церква, Православна Церква України, 2024. 168 с.

9. За життя світу. На шляху до соціального етосу Православної Церкви. Соціальна доктрина Православної Церкви // Софійське Братство — громадська організація [Електронний ресурс] / URL: https://sofiyske-bratstvo.org/za-zhyttya-svitu-soczialna-doktryna-pravoslavnoyi-czerkvy/ (дата звернення: 14. 01. 2025).



10. Мартишин Д. С. Соціальна доктрина православної церкви в державотворчих процесах України: теоретико-методологічні засади: монографія. Київ: Видавничий дім «Персонал», 2019. 514 с.

11. Мартишин Д. С., Богданенко А. І. Соціальна присутність християн у сучасному світі. Київ: Видавництво Ліра-К, 2023. 72 с.

12. Орел М. Г. Вступ до спеціальності «Публічне управління та адміністрування»: навч.-метод. посіб. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. 450 с.

13. Пасічник В. М. Формування державної політики національної безпеки України на засадах української національної ідеї : монографія / Василь Миколайович Пасічник. Київ: Видавництво ВАДНДУ, 2016. 300 с.

14. Ситник Г. П. Державне управління національною безпекою України (теорія і практика): монографія / Г. Ситник. Київ: НАДУ, 2004. 408 с.

15. Філарет (Денисенко), патріарх. Проповіді, промови, послання, доповіді, інтерв'ю. Т. 7. Київ: Видавничий відділ УПЦ Київського Патріархату, 2007. 800 с.

16. Церква і світ на початку третього тисячоліття: Декларація Ювілейного Помісного Собору Української Православної Церкви Київського Патріархату // РІСУ. Релігійно-інформаційна служба України [Електронний ресурс] / URL: https://risu.ua/cerkva-i-svit-na-pochatku-tretogo-tisyacholittya_n34612 (дата звернення: 20. 01. 2025).

17. Чаплай І. В. Державно-громадська комунікація як об'єкт наукового дослідження в Україні : Монографія / І. В. Чаплай. Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 2018. 386 с.

18. Шмитт К. Политическая теология. Сборник / Пер. с нем. заключит. статья и составление А. Филиппова. Москва: КАНОН-пресс-Ц, 2000. 336 с.

19. Яровой Т. С. Теоретико-методологічні засади функціювання лобізму в Україні в інтересах громадянина, суспільства, безпеки держави. Київ: Видавництво Людмила, 2019. 384 с.

References:

1. Bogdanenko A. I. (2024). Derzhavotvorchi protsesy kriz pryzmu khrystyianskoi komunikatsii [State-building processes through the prism of Christian communication]. Vydavnytstvo Lira-K, 96 p. [in Ukrainian].

2. Bogdanenko A. I. (2024). Rol Pravoslavnoi Tserkvy u zberezhenni ukrainskoi samosvidomosti [The role of the Orthodox Church in preserving Ukrainian identity]. Vydavnytstvo Lira-K, 80 p. [in Ukrainian].

3. Bodanenko A. I., Martyshyn D. S. (2023). Ukrainske pravoslavia u filosofii derzhavnoho upravlinnia [Ukrainian Orthodoxy in the philosophy of public administration]. Vydavnytstvo Lira-K, 80 p. [in Ukrainian].

4. Bogdanenko A. I., Martyshyn D. S. (2024). Khrystyianska teolohiia yak tserkovna komunikatsiia [Christian theology as church communication]. Vydavnytstvo Lira-K, 80 p. [in Ukrainian].

5. Denysenko Anatolii. (2019). Teolohiia vyzvolennia: idei, krytyka, perspektyvy [Liberation Theology: Ideas, Criticism, Perspectives]. DUKh I LITERA, 192 p. [in Ukrainian].

6. Dudchenko Andrii, Archpriest. (2022). Ukrainska Pravoslavna Tserkva u poshukakh identychnosti // Ukrainske pravoslavia v svitovii spilnoti Pravoslavnykh Tserkov: mynule, suchasne ta maibutnie / Uporiadnyk S. Bashynskyi [Ukrainian Orthodox Church in Search of Identity // Ukrainian Orthodoxy in the World Community of Orthodox Churches: Past, Present and Future / Compiled by S. Bashynsky]. DUKh I LITERA, p. 349-366 [in Ukrainian].

7. Epiphanius (Dumenko), Metropolitan. (2023). Yduchy za Khrystom. Rik u liturhiinykh propovidiakh 2020 [Following Christ. A Year in Liturgical Sermons 2020]. Moia Tserkva, Pravoslavna Tserkva Ukrainy, 416 p. [in Ukrainian].



8. Epiphanius (Dumenko), Metropolitan. (2024). Nekhai nikhto ne padaie dukhom! Zbirka rozdumiv i porad Blazhenniishoho Mytropolyta Epifaniia. Rik u liturhiinykh propovidiakh 2020 [Let No One Lose Heart! A Collection of Reflections and Advice of His Beatitude Metropolitan Epiphanius. A Year in Liturgical Sermons 2020]. Moia Tserkva, Pravoslavna Tserkva Ukrainy, 168 p. [in Ukrainian].

9. Za zhyttia svitu. Na shliakhu do sotsialnoho etosu Pravoslavnoi Tserkvy. Sotsialna doktryna Pravoslavnoi Tserkvy [For the life of the world. On the way to the social ethos of the Orthodox Church. The social doctrine of the Orthodox Church]. (n. d.). Sofiiske Bratstvo — hromadska orhanizatsiia. Retrieved from: https://sofiyske-bratstvo.org/za-zhyttya-svitu-soczialna-doktryna-pravoslavnoyi-czerkvy/ [in Ukrainian].

10. Martyshyn D. S. (2019). Sotsialna doktryna pravoslavnoi tserkvy v derzhavotvorchykh protsesakh Ukrainy: teoretyko-metodolohichni zasady: monohrafiia [The social doctrine of the Orthodox Church in the state-building processes of Ukraine: theoretical and methodological foundations: monograph]. Vydavnychyi dim “Personal”, 514 p. [in Ukrainian].

11. Martyshyn D. S., Bohdanenko A. I. (2023). Sotsialna prysutnist khrystyian u suchasnomu sviti [Social presence of Christians in the modern world]. Vydavnytstvo Lira-K, 72 p. [in Ukrainian].

12. Orel M. H. (2023). Vstup do spetsialnosti “Publichne upravlinnia ta administruvannia”: navch.-metod. posib. [Introduction to the specialty “Public management and administration”: teaching and methodical manual]. Mizhrehionalna Akademiia upravlinnia personalom, 450 p. [in Ukrainian].

13. Pasichnyk V. M. (2016). Formuvannia derzhavnoi polityky natsionalnoi bezpeky Ukrainy na zasadakh ukrainskoi natsionalnoi idei: monohrafiia [Formation of the state policy of national security of Ukraine on the basis of the Ukrainian national idea: monograph]. Vydavnytstvo VADNDU, 300 p. [in Ukrainian].

14. Sytnyk H. P. (2004). Depzhavne uppavlinnia natsionalnoiu bezpekoiu Ukpainy (teoriia i praktyka): monohpafiia [State management of national security of Ukraine (theory and practice): monograph]. NADU, 408 p. [in Ukrainian].

15. Filaret (Denysenko), Patriarkh. (2007). Propovidi, promovy, poslannia, dopovidi, interviu [Sermons, speeches, epistles, reports, interviews]. Vol. 7, Vydavnychyi viddil UPTs Kyivskoho Patriarkhatu, 800 p. [in Ukrainian].

16. Tserkva i svit na pochatku tretoho tysiacholittia: Deklaratsiia Yuvileinoho Pomisnoho Soboru Ukrainskoi Pravoslavnoi Tserkvy Kyivskoho Patriarkhatu [The Church and the World at the Beginning of the Third Millennium: Declaration of the Jubilee Local Council of the Ukrainian Orthodox Church of the Kyiv Patriarchate]. (n. d.) RISU. Relihiino-informatsiina sluzhba Ukrainy. Retrieved from: https://risu.ua/cerkva-i-svit-na-pochatku-tretogo-tisyacholittya_n34612 [in Ukrainian].

17. Chaplai I. V. (2018). Derzhavno-hromadska komunikatsiia yak obiekt naukovoho doslidzhennia v Ukraini: Monohrafiia [State and Public Communication as an Object of Scientific Research in Ukraine: Monograph]. KUPRIIeNKO SV, 386 p. [in Ukrainian].

18. Shmitt K. (2000). Politicheskaya teologiya. Sbornik / Per. s nem. zaklyuchit. statya i sostavlenye A. Filippova [Political Theology. Collection / Trans. from German. concluding article and composition by A. Filippov]. KANON-press-Ts, 336 p. [in Russian].

19. Iarovoi T. S. (2019). Teoretyko-metodolohichni zasady funktsiiuvannia lobizmu v Ukraini v interesakh hromadianyna, suspilstva, bezpeky derzhavy [Theoretical and methodological principles of the functioning of lobbying in Ukraine in the interests of citizens, society, and state security]. Vydavnytstvo Liudmyla, 384 p. [in Ukrainian].



УДК 35.01; 23.04.44(477)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-405-419

Вишнівський Михайло Васильович здобувач наукового ступеня доктор філософії кафедри публічного управління та менеджменту, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, https://orcid.org/0009-0008-9955-5327

КОНЦЕПЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНОЮ СФЕРОЮ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження концепцій державного управління будівельною сферою та встановлено, що сучасні виклики у сфері відновлення інфраструктури й житлового фонду зумовлені масштабами руйнувань, високим рівнем невизначеності, дефіцитом ресурсів, а також потребою у поєднанні швидкості реалізації проєктів із їх якістю та відповідністю європейським стандартам. Обґрунтовано, що традиційні механізми регулювання будівельної галузі мають обмежену ефективність у кризових умовах, проте їх інтеграція з інноваційними інструментами, цифровими технологіями та сучасними моделями публічного управління дозволяє сформувати дієву систему державної політики у сфері будівництва.

Сутність державного управління будівельною сферою для післявоєнного відновлення визначено як комплекс організаційних, правових, фінансових та інституційних механізмів, що спрямовані на забезпечення стійкості, прозорості, адаптивності й результативності відбудовних процесів. Визначено, що ключовим чинником успішної відбудови є інституційна спроможність держави поєднувати зовнішню допомогу з внутрішніми стратегічними пріоритетами та уникнення надмірної залежності від донорів. Практичне значення результатів полягає у можливості формування комплексних нормативно-правових актів, оптимізації процедур залучення інвестицій, упровадження сучасних стандартів будівництва та розвитку електронних сервісів у сфері публічного управління.

Перспективами проведення подальших досліджень є розробка інноваційних методик оцінювання ефективності відбудовних програм, створення моделей цифрового моніторингу проєктів, визначення інтегральних індикаторів сталості відновлення, аналіз регіональної специфіки відбудови, а також вивчення можливостей застосування “зелених” технологій та принципів резильєнтності у будівельній політиці України.

Ключові слова: державне управління, будівельна сфера, повоєнна відбудова, інституційна спроможність, інноваційні механізми управління, публічне адміністрування, сталий розвиток, відновлення інфраструктури.



Vyshnivskyi Mykhailo Vasylovych PhD student of the Department of Public Administration and Management, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, https://orcid.org/0009-0008-9955-5327

CONCEPTS OF STATE MANAGEMENT OF THE CONSTRUCTION SECTOR FOR THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Abstract. The article presents a comprehensive study of the concepts of public administration in the construction sector and establishes that the current challenges in restoring infrastructure and housing are determined by the scale of destruction, a high level of uncertainty, resource shortages, as well as the need to combine the speed of project implementation with their quality and compliance with European standards. It is substantiated that traditional regulatory mechanisms in the construction industry have limited effectiveness in crisis conditions; however, their integration with innovative tools, digital technologies, and modern models of public administration makes it possible to form an effective system of state policy in the field of construction.

The essence of public administration in the construction sector for post-war recovery is defined as a set of organizational, legal, financial, and institutional mechanisms aimed at ensuring the sustainability, transparency, adaptability, and effectiveness of reconstruction processes. It is determined that a key factor in successful recovery is the institutional capacity of the state to combine external assistance with internal strategic priorities and to avoid excessive dependence on donors. The practical significance of the results lies in the possibility of developing comprehensive regulatory and legal acts, optimizing procedures for attracting investments, implementing modern construction standards, and advancing electronic services in the field of public administration.

The prospects for further research include the development of methodologies for evaluating the effectiveness of recovery programs, the creation of digital monitoring models for projects, the identification of integral indicators of recovery sustainability, the analysis of regional specifics of reconstruction, as well as the exploration of opportunities for applying “green” technologies and the principles of resilience in Ukraine’s construction policy.

Keywords: public administration, construction sector, post-war reconstruction, institutional capacity, innovative management mechanisms, public governance, sustainable development, infrastructure recovery.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України визначається одночасним існуванням двох взаємопов’язаних процесів – безпрецедентним масштабом руйнувань інфраструктури, житлового фонду, промислових об’єктів і об’єктів соціальної сфери внаслідок широкомасштабної агресії російської

федерації, з одного боку, та формуванням довгострокових стратегій відбудови та розвитку, з іншого. За отриманими даними від незалежних міжнародних організацій, відбудова України потребуватиме сотень мільярдів доларів інвестицій та системної державної політики, спрямованої на формування ефективної моделі управління будівельною сферою. Зокрема, за оцінками Світового банку, станом на початок 2024 р. збитки від триваючої війни вже перевищили 411 млрд дол. США, з яких майже половина припадає на будівельну сферу – житлові та громадські будівлі, інженерну та транспортну інфраструктуру, об'єкти соціальної сфери. Водночас масштаби руйнувань надалі продовжують зростати. Саме тому, система державного управління має стати координуючим центром, що інтегруватиме зусилля органів влади різного рівня, бізнесу, міжнародних партнерів та громадянського суспільства.

Ключова проблема полягає в тому, що наявні механізми державного управління будівельною галуззю в Україні орієнтовані здебільшого на регуляторні функції, тоді як післявоєнна відбудова буде вимагати комплексної трансформації підходів – від стратегічного планування територій до залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, контролю за якістю та цифровізацією процесів. Тому дослідження щодо розробки концепцій державного управління будівельною сферою для повоєнної відбудови України є надзвичайно актуальним у науковому та практичному вимірах. Науковий пошук оптимальних концепцій державного управління будівельною сферою має вагоме значення для розробки дієвої державної політики у післявоєнний період. Оскільки відсутність цілісної концептуальної моделі управління призведе до хаотичної та неефективної відбудови, що затягне процес реконструкції, посилить корупційні ризики та ускладнить інтеграцію України до ЄС.

Отож, сфера будівництва в умовах післявоєнного відновлення стає не лише економічним драйвером країни, а й базовою умовою формування соціальної стабільності, тому що від її конкурентоспроможності залежить забезпечення житлом мільйонів внутрішньо переміщених осіб, відновлення освітніх і медичних закладів, транспортних коридорів, промислових підприємств тощо. Водночас, ефективність реалізації цих першочергових завдань значною мірою залежить від того, наскільки органи державної влади здатні забезпечити належний рівень управління будівельною сферою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За сучасних умов спостерігається помітний процес посилення наукового інтересу до тематики комплексної інституціоналізації соціально-економічної відбудови, включно з розробленням рамок державного управління, фінансових моделей та механізмів координації донорської допомоги. Вагомі напрацювання щодо висвітлення проблематики використання механізмів державного регулювання та інноваційних підходів у сфері будівництва для повоєнної відбудови України, здійснила значна когорта



дослідників: Д. Барзилович, О. Бубенко, В. Буга, О. Вінер, І. Власенко, І. Гончаренко, А. Дука, М. Дурман, Д. Ісаєнко, Л. Калініченко, А. Касич, О. Климчук, О. Козич, Т. Котуранова, О. Лесько, А. Матвійчук, О. Марушева, Н. Мельник, П. Микитюк, Н. Мущинська, Л. Наумова, О. Непомнящий, Ю. Прав, В. Ромасько, Ю. Сидорова, О. Стукаленко та багато інших, які у своїх публікаціях розглядали нормативно-правові, інституційні й інноваційно-організаційні аспекти управління будівельною сферою, питання протидії корупції, цифровізації процесів і впровадження європейських стандартів.

Незважаючи на те, що останні дослідження й публікації створюють потужну фундаментальну та прикладну базу для формування концепцій державного управління будівельною сферою в контексті повоєнної відбудови України, проте залишаються явні наукові прогалини: недостатність порівняльних емпіричних досліджень інституційних моделей, брак системних досліджень впровадження цифрових технологій у масштабних відбудовних програмах та потреба в ретельнішому вивченні соціально-економічних наслідків різних державних стратегій повоєнного відновлення.

Мета статті полягає у здійсненні теоретико-методологічного обґрунтування та розробленні концептуальних засад державного управління будівельною сферою України в умовах повоєнної відбудови. Дослідження спрямоване на узагальнення сучасних наукових підходів і практичного досвіду організації відбудовних процесів, вивчення міжнародних моделей та їхньої адаптації до українських реалій, а також на визначення ключових принципів, механізмів і інструментів управління, що забезпечуватимуть ефективність, прозорість і результативність державної політики у цій сфері, що дозволить сформувати цілісну наукову концепцію управління будівельною галуззю як стратегічним напрямом публічного адміністрування.

Виклад основного матеріалу. В системі державного управління процес регулювання є сукупністю необхідних інструментів, за допомогою яких держава встановлює адміністративні вимоги до суб'єктів будівельної галузі. Цей напрям охоплює чинні закони, формальні та неформальні приписи та допоміжні правила й інструкції, що встановлені державою, а також профільними недержавними організаціями, які здійснюють саморегулювання, яким держава делегувала відповідні регуляторні функції та повноваження [1].

Державний процес регулювання у будівництві забезпечує комплексне поєднання персональних і громадських інтересів для системного розвитку економіки на інноваційних засадах, розширення конкурентного середовища, впровадженням енергоефективних і ресурсоощадних технологій із одночасним забезпеченням балансу між матеріальним накопиченням та інвестиційною діяльністю на підставі різних видів стратегічного планування і фінансування сфери будівництва. Нестабільність регуляторної політики у будівельній галузі в

історичному контексті мала значний вплив на процеси становлення сучасних підходів та формування механізмів державного регулювання. Запровадження та використання сучасних тенденцій інноваційного вдосконалення державного регулювання в будівництві безумовно сприятиме покращенню економічних показників у будівельній сфері, із забезпеченням конкуруючих позицій всередині країни та на міжнародній арені [2, 3].

Серед основних завдань щодо побудови ефективного механізму державного управління у галузі будівництва можна визначити реалізацію регуляторної політики, створення чітких та прозорих стандартів виробничого процесу та прийому готової продукції, а також забезпечення умов для розвитку інфраструктури, цивільного, комерційного та промислового будівництва [4]. Значне поширення мають такі концептуальні підходи до регулювання будівництва: 1) дерегуляція напрямів підприємницької діяльності; 2) децентралізація управління у сфері будівництва; 3) пріоритетність регіонального розвитку та розвитку місцевих територіальних громад; 4) перехід від аспектів функціонального до проєктного управління; 5) управління запроваджуваними проєктами на принципах ризик-менеджменту тощо [2].

Як наслідок, державна регуляторна політика має забезпечити процес реалізації наявного потенціалу і можливостей на основі таких аспектів: пріоритетного врахування інтересів та особливостей малого та середнього бізнесу в пакеті здійснення економічних реформ; узгодження напрямів регуляторної політики з потребами та специфікою суб'єктів малого і середнього підприємництва; швидке забезпечення європейських параметрів щодо дотримання антикорупційного вектору регуляторної політики; запровадження критеріїв і показників кількісного аналізу досягнутих цілей дерегуляції; зміцнення державної та громадської платформ формування політики дерегуляції і контролю за її виконанням [5].

При цьому існуюча специфіка державного управління в будівельній галузі зумовлюється складністю, багаторівневою ризикованістю та значною динамічністю, що вимагає чіткого розподілу повноважень між різними інституціями, розробки і формування гнучкої нормативно-правової бази та забезпечення ефективного інституційного супроводу реалізації інноваційних будівельних проєктів [6]. Незалежно від існуючих видів ризику, він проходить такі етапи управління ним: 1) аналіз наявних ризиків будівельної продукції; 2) контроль за ризиком під час будівельного процесу; 3) фінансування щодо протидії ризику, в т. ч. спрямування відповідних коштів на страхування будівельної галузі. Застосування методології системного підходу до виявлення основних причин виникнення ризиків та вибір оптимальних методів їх оцінювання надає можливість забезпечити ефективний процес управління проєктами на засадах ризик-менеджменту в будівельній галузі [7].



Публічне управління у сфері будівництві реалізується через інституційні механізми, що охоплюють формальні (законодавчі, нормативні, організаційні) так неформальні (соціальні норми, інститути громадської участі) компоненти. У процесі проведення децентралізації влади акценти управління зміщуються від центральних органів до місцевого рівня. При цьому, органи самоврядування беруть на себе все більшу частку владних повноважень щодо стратегічного планування територій, видачі дозвільної документації для проведення будівництва, контролюючого нагляду за дотриманням будівельних норм тощо. Отож, теоретичні засади публічного управління у будівельній галузі в умовах процесів децентралізації потребують переосмислення управлінської ролі держави, місцевих громад і бізнесу у формуванні ефективної регуляторної політики. Комплексність і важливість завдань, які стоять перед будівельною сферою, зумовлюють нагальну необхідність впровадження багаторівневої, гнучкої та адаптивної моделі публічного управління, що враховує сучасні виклики і загрози, нормативно-правові зміни та потреби розвитку територій [8].

В сучасних умовах проблемність ситуації у сфері державного управління будівельною галуззю полягає в низці взаємопов'язаних чинників (табл. 1). Проблема полягає не лише у фізичному відновленні зруйнованої інфраструктури, а й у необхідності формування нової концепції державного управління будівельною сферою, здатної забезпечити: координацію між рівнями влади та суб'єктами відбудови; залучення та ефективне використання фінансових ресурсів; прозорість і підзвітність процесів; орієнтацію на соціальні потреби та сталість розвитку; інтеграцію в європейський управлінський та будівельний простір.

Таблиця 1

Характеристика проблемних аспектів формування концепцій державного управління у сфері будівництва

Назва підходу	Сутність підходу
1. Системні дисфункції державного управління у довоєнний період	Незважаючи на проведення реформ у сфері дозвільних процедур та цифровізації, в країні є невирішеними такі проблеми: фрагментарність нормативно-правової бази, дублювання функцій різних органів, корупційні ризики, низька ефективність контролю за якістю будівельних робіт. Це обмежувало довіру інвесторів та гальмувало розвиток галузі.
2. Масштабність і комплексність завдань повоєнної відбудови	Відновлення зруйнованих об'єктів потребує синхронізації проєктів різної складності, що охоплюють усі рівні господарської діяльності – від локальних об'єктів житлового будівництва до мегапроєктів національної інфраструктури. Традиційні адміністративні підходи до управління виявляються недостатніми для вирішення таких завдань.
3. Ресурсна обмеженість	Бюджетні можливості України суттєво звужені, тоді як обсяги потреб у фінансуванні колосальні. Це актуалізує необхідність залучення приватних інвестицій, міжнародної допомоги, грантів і кредитів. Разом з тим, відсутність дієвих механізмів прозорого управління ускладнює акумуляцію цих ресурсів.

Назва підходу	Сутність підходу
4. Необхідність інтеграції з європейськими стандартами	Відбудова повинна відповідати встановленим принципам сталого розвитку, енергоефективності, ресурсозбереження, переходу на відновлювані джерела енергії [9] та розвитку «зеленого» будівництва, що вимагає гармонізації українського законодавства із нормами ЄС.
5. В Україні відсутній єдиний центр, який би відповідав за координацію відбудови у сфері будівництва	Загальна агресія росії проти України розпочалася вже більш ніж десять років тому. Виклики, з якими зіткнулася наша країна, уже тоді були безпрецедентними, зокрема: бойові дії, окупація частини південно-східної території держави, масове внутрішнє переміщення населення, руйнування житлової інфраструктури. При цьому різні міністерства, агентства та місцеві органи влади реалізують власні повноваження, що призводить до дублювання функцій і розпорошення ресурсів.
6. Соцризики та врахування гуманітарного виміру	Мільйони громадян залишилися без житла, значна частина освітніх та медичних закладів зруйнована. Відновлення лише фізичної інфраструктури без урахування потреб громад, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб може поглибити соціальну напругу.
7. Низький рівень цифровізації та прозорості процесів.	Хоча останніми роками в Україні впроваджувалися окремі електронні сервіси у сфері будівництва (Єдина державна електронна система у сфері будівництва), їхній функціонал ще досить обмежений і значна кількість населення немає до нього доступу [10]. Масштабна відбудова вимагає комплексного застосування цифрових інструментів – від реєстрів пошкодженого майна до BIM-технологій управління проєктами.

Джерело: сформовано автором.

У цьому контексті галузь будівництва необхідно розглядати не лише як суто технічний процес, а як комплексну соціально-економічну діяльність, що відзначається системоутворюючим характером. При цьому, ефективний процес державного регулювання у сфері будівництва має базуватись на таких принципах, як відкритість, системність, орієнтація на результат, а також узгодженість із загальною стратегією соціально-економічного розвитку [11].

До 2022 року будівельна галузь функціонувала в умовах реформування дозвільної системи, цифровізації процедур, однак мала проблеми: корупційні ризики, надмірна зарегульованість, недостатній контроль якості. Війна не лише загострила ці проблеми, але й поставила нові виклики: необхідність швидкої відбудови житлового фонду; дефіцит будівельних матеріалів та кадрів; потреба в інтеграції міжнародних стандартів; масштабність руйнувань та обмеженість ресурсів. Така ситуація потребує оновлення концепції державного управління, яка б поєднувала стратегічне планування, інноваційні підходи та прозорість.

Необхідно відзначити, що мінімум третина українців зазнали різного роду матеріальних втрат унаслідок повномасштабної агресії, зокрема: громадяни, які проживають на територіях, де відбувались, чи ще тривають бойові дії, становлять 62 %; жителі деокупованих територій – 52 % та мешканці неокупованих територій – 23 % [12]. Саме тому відновлення виробничого та житлового



потенціалу України та подолання руйнівних наслідків війни вимагатиме значного втручання і координування держави. Це включає відбудову та покращення планування базової інфраструктури, створення стимулів для фінансування перспективних бізнесів, підтримку фінансового сектору в міру виявлення повної фінансової вартості війни [13], а також формування незалежної енергетичної політики держави [14].

Така ситуація пов'язана із тим, що будівельна сфера в умовах воєнної та поствоєнної економіки виступає базовим елементом відновлення матеріально-технічного потенціалу держави. Теоретичні основи управління нею базуються на поєднанні класичних управлінських підходів (раціонально-бюрократичного, інституційного, структурно-функціонального) та сучасних концепцій (good governance, стратегічного управління, управління на основі результатів). Концептуальні аспекти управління будівельною сферою як об'єктом публічної політики має такі ключові характеристики: системність і багаторівневість (центральні органи, місцеве самоврядування, інституції контролю); високий рівень капіталомісткості та тривалості реалізації проєктів; залежність від інвестиційного клімату та нормативно-правової бази; значний соціальний ефект (забезпечення житлом, розвиток інфраструктури, створення робочих місць).

Державне управління процесами повоєнної відбудови України вимагає розроблення та впровадження комплексних концептуальних підходів, які поєднували б стратегічні цілі держави, реальні потреби територіальних громад та інтереси міжнародних партнерів. Одним із ключових напрямів постає централізовано-координаційна модель, що передбачає створення єдиного органу або агентства із відповідними повноваженнями координувати весь цикл відбудови. Така концепція дозволяє забезпечити єдину стратегію, уніфікацію стандартів та прозорість у використанні ресурсів, а також спрощує співпрацю з міжнародними донорами. Водночас, її реалізація пов'язана з ризиками бюрократизації, надмірної концентрації владних повноважень та віддаленості від потреб місцевого рівня, що вимагає застосування механізмів делегування функцій громадам та чіткої системи контролю.

Вагомою альтернативою є партнерсько-дистрибутивний або децентралізований підхід, що акцентує увагу на принципах субсидіарності. У цьому випадку держава забезпечує фінансові стимули, а реалізація відбудовних проєктів передається органам місцевого самоврядування, громадським організаціям та приватному сектору. Це підвищує адаптивність рішень і забезпечує врахування локальних потреб, проте водночас поглиблює диспропорції між громадами з різним рівнем управлінської та фінансової спроможності. Тому така концепція потребує розбудови інституційної спроможності на місцях і впровадження механізмів незалежного контролю.

Суттєвою складовою сучасного державного управління відбудовою виступає інноваційно-цифровий підхід, орієнтований на використання даних і



цифрових технологій як основи для ухвалення рішень. Широке впровадження систем геоінформаційного моделювання, BIM-технологій, електронних реєстрів пошкоджень та цифрових двійників міст дозволяє у значній мірі підвищити точність оцінки завданих руйнувань, оптимізувати проєктні рішення, запобігати корупційним ризикам і забезпечувати ефективний моніторинг використання ресурсів. Водночас реалізація такого підходу потребує значних початкових інвестицій, підготовки кадрів, створення технічних стандартів та вирішення питань кібербезпеки.

Не менш важливим напрямом є інтеграційна концепція, що передбачає гармонізацію українських будівельних стандартів із європейськими нормами та затвердженими принципами сталого розвитку. Відбудова розглядається не лише як відновлення довоєнного стану, а як можливість здійснити якісні зміни через впровадження енергоефективних технологій, кліматично стійких рішень та інновацій у сфері «зеленої» економіки. Хоча початкові витрати в цьому випадку можуть бути значно вищими, проте довгострокові переваги проявляються у зниженні експлуатаційних витрат, покращенні інтеграції з європейською економікою та залученні фінансування з «зелених» фондів.

У контексті гуманітарних наслідків війни особливе значення набуває соціально-орієнтована концепція, яка акцентує увагу на пріоритетному відновленні житла для вразливих груп населення, а також на відбудові соціальної інфраструктури – лікарень, шкіл, дитячих садків. Такий підхід спрямований на мінімізацію соціальних потрясінь, забезпечення базових прав громадян і відновлення довіри між населенням та державою. Реалізація соціально-орієнтованих програм вимагає прозорих критеріїв визначення пріоритетів, щоб уникнути політизації рішень та зловживань.

Доцільно виокремити концепцію управління на основі стійкості та адаптивності, яка враховує високий рівень невизначеності й динамічність сучасних умов. Її сутність полягає у здатності системи швидко реагувати на нові виклики, використовувати сценарне планування, впроваджувати ітеративні цикли, на кшталт “планування – виконання – оцінка – корекція” та формувати механізми швидкого реагування на кризові ситуації. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані з непередбачуваністю перебігу війни та економічної кон’юнктури, однак потребує розвиненої системи моніторингу й аналітики.

Важливим підходом виступає програмно-цільове управління, яке передбачає формування державних програм відбудови з чітко визначеними цілями, завданнями, показниками ефективності та бюджетним забезпеченням. Така модель дозволяє структурувати процес відбудови, запровадити механізми оплати за результат і підвищити підзвітність виконавців. Успішність цього підходу залежить від якості визначення ключових показників, а також від спроможності забезпечити достовірність даних для їх вимірювання.



Значну роль відіграє ринково-орієнтована концепція, що заснована на активному залученні приватного капіталу через механізми публічно-приватного партнерства, концесій, податкових стимулів і державних гарантій. Її перевага полягає у можливості мобілізації значних додаткових ресурсів та використанні управлінських і технологічних компетенцій бізнесу. Водночас необхідно збалансувати комерційні інтереси приватних інвесторів і соціальні пріоритети держави, щоб уникнути концентрації уваги виключно на прибуткових проєктах.

Отож, розглянуті вище підходи не є взаємовиключними, а швидше доповнюють один одного, формуючи цілісну модель державного управління відбудовою. Їх інтеграція дозволяє поєднати централізовану координацію з децентралізованим виконанням, цифрову трансформацію з соціальною орієнтацією, міжнародну інтеграцію з локальними потребами, а також інноваційні технології з перевіреними інструментами державної політики. У результаті формується гібридна система управління, здатна забезпечити не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й закласти основи для довгострокового сталого розвитку України.

Досвід повоєнної відбудови різних країн світу свідчить про те, що ефективність державного управління в цей період залежить від поєднання стратегічного бачення, інституційної спроможності та міжнародної підтримки. Особливе значення мають моделі, які дозволяють швидко відновлювати критичну інфраструктуру, водночас закладаючи підґрунтя для довгострокового соціально-економічного розвитку. Сучасні умови відбудови України зумовлюють необхідність формування цілісної системи державного управління будівельною сферою, яка здатна ефективно поєднати стратегічні пріоритети, міжнародну підтримку, потреби регіонів та вимоги громадянського суспільства. Важливим є створення гнучкої, прозорої та інноваційної моделі управління, що дозволить забезпечити швидкість і якість відновлювальних процесів. У цьому контексті потрібно виділити ключові механізми, які формують основу державної політики у зазначеній сфері.

Перш за все, це правові механізми, які посідають центральне місце у забезпеченні відбудови. Вони включають адаптацію чинного законодавства до реалій післявоєнного розвитку, спрощення дозвільних процедур, створення єдиних стандартів будівництва з урахуванням сучасних європейських норм і вимог сталого розвитку. Особливої ваги набуває правове закріплення принципів прозорості, електронних сервісів у сфері дозвільної діяльності та антикорупційних запобіжників. У перспективі важливою є розробка комплексного кодексу відбудови, який би поєднав норми містобудівної, інвестиційної та екологічної політики.

Фінансові механізми є визначальним чинником у забезпеченні масштабної реконструкції. Джерелами фінансування стають державний і місцеві бюджети,

кошти міжнародних донорів, інвестиції приватного сектору, механізми державно-приватного партнерства. Не менш важливою є поява нових інструментів, таких як фонди відновлення, цільові міжнародні програми та грантові платформи для муніципалітетів. Успішність відбудови значною мірою буде залежати від здатності держави забезпечити справедливий розподіл наявних ресурсів, запровадити прозорі механізми їх ефективного використання та створити умови для залучення приватних інвестицій, зокрема через податкові стимули й гарантії захисту інвесторів.

Організаційні механізми державного управління передбачають створення ефективної системи координації на національному, регіональному та місцевому рівнях. Одним із ключових завдань є узгодження дій центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та громадських інституцій. Важливо запровадити багаторівневу модель управління, де держава визначатиме стратегічні пріоритети, а регіони та громади реалізують конкретні проєкти, користуючись належними повноваженнями та ресурсами. Доцільним є формування спеціалізованих агенцій або координаційних рад, які б забезпечували планування, моніторинг та контроль за процесами відбудови.

Інституційні механізми мають бути спрямовані на створення стійкої системи публічного управління відбудовою. Йдеться про удосконалення структури державних органів, відповідальних за будівельну сферу, запровадження цифрових інструментів управління, розвиток кадрового потенціалу. Особливу роль у цьому процесі відіграватиме партнерство з громадянським суспільством і міжнародними організаціями, які можуть виконувати функції незалежного контролю, експертизи та моніторингу. Важливо, щоб інституційна архітектура державного управління відповідала принципам децентралізації, проте водночас дозволяла забезпечити єдність національної політики.

Варто також відзначити роль інноваційних механізмів, які здатні підвищити ефективність процесів відбудови. Сюди належить впровадження сучасних технологій проєктування, таких як BIM-моделювання, використання “зелених” стандартів будівництва, широке застосування цифрових платформ для планування й контролю проєктів. Інновації сприятимуть не лише підвищенню швидкості й якості робіт, а й зниженню витрат, формуванню стійкого середовища та інтеграції України до європейського простору.

Відтак, система механізмів державного управління будівельною сферою має бути багатовимірною та інтегрованою. Вона повинна враховувати як стратегічні інтереси держави, так і потреби місцевих громад, забезпечувати баланс між централізованим управлінням та децентралізованим виконанням. Ключовим завданням є не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й створення основ для модернізації країни, підвищення її конкурентоспроможності та стійкості до ймовірних викликів і загроз.



Узагальнюючи, можна стверджувати, що державне управління будівельною сферою у повоєнний період є стратегічним завданням, від якого залежить економічне відновлення та соціальна стабільність України. Аналіз міжнародного досвіду показує, що успішна відбудова можлива лише за умови поєднання централізованої координації та децентралізованої реалізації. Запропоновані концепції (централізовано-координаційна, партнерсько-дистрибутивна, інноваційно-цифрова, інтеграційна та соціально-орієнтована) створюють основу для формування нової державної політики. Використання інноваційних інструментів управління забезпечить прозорість, ефективність та довіру громадян і міжнародних партнерів. Загалом концепції державного управління будівельною сферою в умовах післявоєнної відбудови мають ґрунтуватися на системності, прозорості та орієнтації на модернізацію, що дозволить не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й забезпечити фундамент для європейської інтеграції та підвищення стійкості української держави в майбутньому.

Висновки. Проведений аналіз наукових підходів до формування концепцій державного управління у сфері будівництва показав, що ефективність відновлювальних процесів визначається не лише обсягами фінансових ресурсів, а передусім якістю управлінських рішень, здатністю держави забезпечувати прозорість, інституційну сталість і стратегічну орієнтацію на модернізацію. Визначальними факторами успіху є гармонійне поєднання централізованого стратегічного планування з децентралізованим виконанням, широке застосування інноваційних технологій у будівництві, забезпечення інклюзивності та відповідність європейським стандартам. Важливою умовою є ефективне використання міжнародної допомоги, проте вирішальним чинником лишається здатність держави інтегрувати зовнішні ресурси у власну стратегію розвитку, уникаючи значної залежності від донорів і зберігаючи керованість процесом. Сформульовані механізми державного управління (правові, фінансові, організаційні, інституційні та інноваційні) утворюють інтегровану систему, здатну забезпечити комплексний характер. Правове середовище визначає правила та стандарти, фінансові інструменти забезпечують доступ до ресурсів, організаційні моделі гарантують координацію між рівнями влади, інституційні механізми формують стійкість системи управління, а інновації створюють основу для модернізації та сталого розвитку.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на конкретизацію інструментів державного управління у сфері будівництва: розробку методологій оцінки ефективності програм відбудови, механізмів громадського контролю, цифрових моделей управління інфраструктурними проєктами. Необхідним є вивчення регіональної специфіки відбудови та пошук оптимальних балансів між потребами локальних громад і загальнонаціональними пріоритетами, а також дослідження можливостей інтеграції «зелених» технологій та принципів сталого

розвитку у будівельну політику України. Загалом подальші наукові напрацювання мають бути спрямовані на інтеграцію українського досвіду у європейський контекст і формування цілісної стратегії розвитку будівельної галузі як ключової сфери публічного управління та адміністрування.

Література:

1. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 4: Галузеве управління / наук.-ред. колегія: Р. М. Їжа (співголова), В. Р. Бодров (співголова) та ін. 2011. 648 с.

2. Марушева О., Прав Ю., Барзилович Д. Сучасні концептуальні підходи до державного регулювання соціально-економічних відносин у будівництві. *Публічне урядування*. 2019. № 1 (16). С. 95–109. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-95-109.

3. Климчук О.В. Економічна сутність розвитку інноваційних процесів у виробництві біопалива. *Вісник аграрної науки.* 2014. № 8. С. 62–65.

4. Прав Ю. Будівельна галузь як об'єкт державного управління. *Публічне урядування*. 2019. № 2 (17). 230–240. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-17-2-230-240.

5. Дерегуляція бізнесу в Україні. *Державна регуляторна служба України.* URL: https://drs.gov.ua/deregulation/deregulyatsiya-biznesu-v-ukrayini/.

6. Шутенко Л.М. Будівельна галузь як об'єкт державного регулювання. *Синергетичні аспекти формування економічних параметрів будівельних структур в умовах ринку: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Харків. обл. держ. адм., Харків нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2011. С. 5.

7. Власенко І. М. Світовий досвід удосконалення державного управління ризиками у сфері будівництва та експлуатації споруд під час децентралізації влади. *Інвестиції: практика та досвід.* № 10. 2018. С. 117–120. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/25.pdf.

8. Топазли Р. Інституційні механізми публічного управління розвитком будівельної галузі в умовах децентралізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340 (2). С. 26–32. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-3.

9. Климчук О.В. Економічне значення та оптимізація використання енергетичних ресурсів. *Вісник аграрної науки.* 2015. № 6. С. 62–66.

10. Климчук О. В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи:* збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 170–171.

11. Мелко В. Галузь будівництва як об'єкт державного регулювання. *Global world: науковий альманах. Серія: Управління та адміністрування.* 2016. Vol. 2 (II). С. 18-22. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6215/1/Global_world_2_2006-18-22.pdf.

12. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка.* 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.3.8.

13. Чорний Р. С., Чорна Н. П. Регіональна політика як домінанта повоєнного відновлення України: монографія. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2025. 260 с. URL: https://surl.lt/cemsrh.

14. Климчук О.В. Пріоритети розвитку енергетичної політики в світі та Україні. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки.* Вінниця, 2012. Вип. 1 (56). Т 1. С. 129–134.



References:

1. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 t. [Encyclopedia of Public Administration: in 8 vols.] / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy; nauk.-red. kolehiia: Yu. V. Kovbasiuk (holova) ta in. Kyiv: NADU, 2011. T. 4: Haluzeve upravlinnia – Branch Management / nauk.-red. kolehiia: R. M. Yizha (spivholova), V. R. Bodrov (spivholova) ta in., 2011, 648 s. [in Ukrainian].
2. Marusheva, O., Prav, Yu., Barzylovych, D. (2019). Suchasni kontseptualni pidkhody do derzhavnoho rehuliuvannia sotsialno-ekonomichnykh vidnosyn u budivnytstvi [Modern Conceptual Approaches to Public Regulation of Socio-Economic Relations in Construction]. *Publichne uriaduvannia – Public Governance,* 1(16), 95–109. Retrieved from DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-95-109 [in Ukrainian].
3. Klymchuk, O. V. (2014). Ekonomichna sutnist rozvytku innovatsiinykh protsesiv u vyrobnytstvi biopalyva [Economic essence of the development of innovative processes in biofuel production]. *Visnyk ahrarnoi nauky – Bulletin of Agrarian Science, 8,* 62-65 [in Ukrainian].
4. Prav, Yu. (2019). Budivelna haluz, yak ob'iekt derzhavnoho upravlinnia [Construction Industry as an Object of Public Administration]. *Publichne uriaduvannia – Public Governance,* 2(17), 230–240. Retrieved from DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-17-2-230-240 [in Ukrainian].
5. Dereguliatsiia biznesu v Ukraini [Deregulation of Business in Ukraine]. *Derzhavna rehuliatorna sluzhba Ukrainy – State Regulatory Service of Ukraine.* Retrieved from https://drs.gov.ua/deregulation/deregulyatsiya-biznesu-v-ukrayini/ [in Ukrainian].
6. Shutenko, L. M. (2011). Budivelna haluz yak obiekt derzhavnoho rehuliuvannia [Construction Industry as an Object of State Regulation]. *Synerhetychni aspekty formuvannia ekonomichnykh parametru budivelnykh struktur v umovakh rynku: materialy mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. – Synergetic Aspects of Forming Economic Parameters of Construction Structures in Market Conditions: Proceedings of the International Scientific and Practical Online Conference,* Kharkiv. obl. derzh. adm., Kharkiv nats. akad. mis'k. hosp-va, 5. Kharkiv: KhNAMH. [in Ukrainian].
7. Vlasenko, I. M. (2018). Svitovyi dosvid udoskonalennia derzhavnoho upravlinnia ryzykamy u sferi budivnytstva ta ekspluatatsii sporud pid chas detsentralizatsii vlady [Global Experience in Improving Public Risk Management in the Construction and Operation of Facilities during Decentralization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience,* 10, 117–120. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/25.pdf [in Ukrainian].
8. Topazly, R. (2025). Instytutsiini mekhanizmy publichnoho upravlinnia rozvytkom budivelnoi haluzi v umovakh detsentralizatsii [Institutional Mechanisms of Public Administration of the Construction Industry Development under Decentralization]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* 340(2), 26–32. Retrieved from DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-3 [in Ukrainian].
9. Klymchuk, O. V. (2015). Ekonomichne znachennia ta optymizatsiia vykorystannia enerhetychnykh resursiv [Economic Significance and Optimization of Energy Resource Use]. *Visnyk Ahrarnoi Nauky – Bulletin of Agricultural Science,* 6, 62-66 [in Ukrainian].
10. Klymchuk, O. V. (2021). Suchasni aspekty vykorystannia informatsiinykh system i tekhnolohii v upravlinni [Modern aspects of using information systems and technologies in management]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zbirnyk tez dopovidei II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Business, innovation, management: problems and prospects: collection of abstracts of the II International scientific and practical conference.* Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politekhnika», 170-171 [in Ukrainian].
11. Melko, V. (2016). Haluz budivnytstva yak obiekt derzhavnoho rehuliuvannia [The construction sector as an object of state regulation]. *Global world: naukovyi almanakh. Seriia: Upravlinnia ta administruvannia – Global world: Scientific Almanac. Series: Management and Administration,* 2(II), 18-22. Retrieved from https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6215/1/Global_world_2_2006-18-22.pdf [in Ukrainian].



12. Samborska, O. Iu., Klymchuk, O. V. (2023). Nehatyvnyi vplyv viiny na zainiatist ta dokhody ukraintsiv [The negative impact of the war on employment and income of Ukrainians]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy, 3(95),* 63-69. Retrieved from DOI: 10.37332/2309-1533.2023.3.8 [in Ukrainian].

13. Chornyi, R. S., Chorna, N. P. (2025). Rehionalna polityka yak dominanta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Regional policy as a dominant factor of post-war reconstruction of Ukraine]. Monohrafiia – Monograph, 260 Pp. Ternopil: Osadtsa Yu. V. [in Ukrainian]. Retrieved from https://surl.lt/cemsrh [in Ukrainian].

14. Klymchuk, O. V. (2012). Priorytety rozvytku enerhetychnoi polityky v sviti ta Ukraini [Priorities of Energy Policy Development in the World and Ukraine]. *Zbirnyk Naukovykh Prats VNAU. Seriia: Ekonomichni Nauky – Collection of Scientific Papers of VNAU. Series: Economic Sciences,* 1(56), Vol. 1, 129-134 [in Ukrainian].



УДК 351.88::342.95

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-420-429

Вознюк Олексій Миколайович аспірант кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститутімені Ігоря Сікорського», м. Київ, https://orcid.org/0009-0002-8528-7217

Пашов Ростислав Іванович кандидат філософських наук, старший викладач кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-5824-2641

РОЗВИТОК АНТИКОРУПЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ НАЦІОНАЛЬНОГО АНТИКОРУПЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РУМУНІЇ

Анотація. У статті розглянуто одну з актуальних і водночас малодосліджених проблем — корупцію у сфері культури в Україні. Автор аргументовано доводить, що ця проблема не тільки має системний характер, але й суттєво гальмує розвиток культурної сфери, знижує довіру громадськості до державних інституцій, спричиняє неефективне використання бюджетних коштів та створює сприятливе середовище для зловживань. Особливу увагу приділено особливостям функціонування антикорупційних механізмів у сфері культури, зокрема через призму досвіду Румунії — країни, яка за останні десятиліття продемонструвала приклад успішної інституціональної протидії корупції.

У першій частині дослідження проаналізовано стан справ в Україні: незважаючи на існування Антикорупційної програми Міністерства культури та інформаційної політики, прояви корупції у вигляді розкрадання бюджетних коштів, маніпуляцій з грантами, зловживань при реставрації культурних пам’яток та непрозорих тендерних процедур залишаються поширеними. Автор наводить конкретні приклади з української практики (реконструкція театру на Подолі, скандали з Українським культурним фондом, порушення у сфері охорони культурної спадщини та державних закупівель), що ілюструють глибину проблеми.

Дослідження також містить аналіз чинників, які сприяють поширенню корупції в культурному секторі: слабкий громадський та інституційний контроль, непрозорість фінансових процесів, політичний тиск, низький рівень цифровізації управління. У статті підкреслюється необхідність комплексного підходу до

реформування: впровадження цифрових рішень для моніторингу, створення незалежного фінансового контролю, залучення експертної спільноти, адаптація успішних міжнародних практик.

У цьому контексті представлений досвід Румунії, зокрема діяльність Національного антикорупційного управління (DNA), що діє з 2002 року. Успішність цього органу пояснюється інституційною незалежністю, високим рівнем кваліфікації прокурорів, жорстким механізмом відповідальності та відсутністю політичного впливу. Досвід Румунії демонструє, що ефективна боротьба з корупцією у сфері культури можлива лише за умов реальної автономії антикорупційних органів, прозорих процедур та політичної волі.

Таким чином, на основі вітчизняного аналізу та зарубіжного досвіду, автор формулює рекомендації щодо удосконалення української антикорупційної політики у культурному секторі, наголошуючи на необхідності системних змін та посилення довіри суспільства до культурних інституцій. Стаття є важливим внеском у міждисциплінарний дискурс, що поєднує правові, соціокультурні та управлінські аспекти.

Ключові слова: корупція, культурна спадщина, нецільове використання коштів, культурні проєкти, довіра громадськості, антикорупційні стратегії, доброчесність, Україна, Румунія.

Vozniuk Oleksii Mykolayovych phd-student of the Department of Theory and Practice of Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv, https://orcid.org/0009-0002-8528-7217

Pashov Rostyslav Ivanovych Phd of Philosophical Sciences, senior lecturer of the Department of Theory and Practice of Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv, https://orcid.org/ 0000-0001- 5824-2641

DEVELOPMENT OF ANTI-CORRUPTION STRATEGIES IN THE FIELD OF CULTURE IN UKRAINE ON THE EXAMPLE OF THE NATIONAL ANTI-CORRUPTION OFFICE OF ROMANIA

Abstract. This article examines one of the most urgent yet understudied issues — corruption in the cultural sector of Ukraine. The author convincingly argues that corruption here is systemic in nature, significantly hindering the development of culture, eroding public trust in state institutions, contributing to the inefficient use of budgetary funds, and creating fertile ground for misuse of resources. Special attention is given to the functioning of anti-corruption mechanisms in the cultural domain, particularly through the lens of Romania's experience — a country that has shown notable institutional progress in combatting corruption over the past decades.



The first part of the study focuses on the situation in Ukraine. Although the Ministry of Culture and Information Policy has adopted an Anti-Corruption Program (2023–2025), corrupt practices such as embezzlement of public funds, grant manipulation, abuse during restoration of cultural monuments, and opaque procurement procedures remain prevalent. The article provides detailed case studies (such as the reconstruction of the Podil Theater in Kyiv, controversies around the Ukrainian Cultural Foundation, and issues related to heritage preservation and procurement) to illustrate the scope of the problem.

The research identifies the key factors that contribute to corruption in this sector: weak institutional and civic oversight, lack of financial transparency, political pressure, and underdeveloped digital infrastructure. The study emphasizes the urgent need for a comprehensive reform strategy, which would include digitizing management processes, establishing independent financial oversight, involving expert communities, and integrating best international practices.

Against this background, the article presents Romania's successful experience, especially the work of the National Anticorruption Directorate (Direcția Națională Anticorupție, DNA), which has operated since 2002. Its effectiveness is attributed to several factors: independence from political influence, highly qualified prosecutors, strict accountability mechanisms, and broad authority to investigate high-level officials. Romania's example demonstrates that effective anti-corruption efforts in the cultural field are possible when supported by institutional autonomy, transparency, and strong political commitment.

Based on both the domestic context and international experience, the author offers practical recommendations for enhancing Ukraine's anti-corruption policy in the cultural sector, underlining the need for systematic change and the restoration of public trust in cultural institutions. This paper makes a valuable contribution to the interdisciplinary discussion intersecting legal, socio-cultural, and governance studies.

Keywords: corruption, cultural heritage, misuse of funds, cultural projects, public trust, anti-corruption strategies, Ukraine, Romania.

Постановка проблеми. Корупція залишається однією з найсерйозніших загроз для розвитку суспільства, зокрема у сфері культури. Вона призводить до неефективного використання бюджетних коштів, зниження довіри громадян до державних інституцій та гальмування культурного прогресу. У країнах з перехідною економікою, таких як Україна, проблема корупції у культурному секторі є особливо актуальною через недостатню прозорість, слабкий громадський контроль та відсутність дієвих механізмів запобігання зловживанням.

Успішний досвід боротьби з корупцією в інших країнах, зокрема в Румунії, показує, що створення незалежних антикорупційних органів, політична воля та активна участь громадськості можуть значно зменшити рівень корупційних



правопорушень. Водночас, в Україні продовжують існувати виклики, пов'язані з недостатнім впровадженням антикорупційних програм, низьким рівнем правової обізнаності працівників культурного сектору та обмеженим доступом до ефективних механізмів викриття корупційних схем.

Таким чином, існує нагальна потреба у впровадженні комплексних заходів для боротьби з корупцією у сфері культури, що включає посилення прозорості, впровадження механізмів моніторингу та підвищення обізнаності громадян щодо антикорупційних ініціатив. Дослідження цієї проблеми та аналіз успішних практик є важливими для розробки ефективних стратегій запобігання корупції та зміцнення довіри до культурних інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корупція в культурному секторі є малодослідженою темою в українському академічному середовищі. У той час як існуючі дослідження зосереджені на ширших питаннях корупції в освіті, управлінні та державному управлінні, систематичних досліджень корупції в культурному секторі поки що бракує. Міжнародні документи, зокрема Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції [1] та Європейська конвенція про боротьбу з корупцією [2], надають загальні рекомендації, але їм бракує специфіки щодо культурного врядування. Українська юридична наука переважно розглядає правові механізми протидії корупції [3], але недостатньо досліджує специфічні для сектору ризики та вразливості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження та аналіз можливих правових та організаційних механізмів боротьби з корупцією у сфері культури України на прикладі досвіду Румунії.

Виклад основного матеріалу. В Україні боротьба з корупцією у сфері культури здійснюється через Антикорупційну програму Міністерства культури та інформаційної політики на 2023-2025 роки. Ця програма спрямована на забезпечення прозорості, доброчесності та ефективного використання бюджетних коштів у культурній сфері. Вона передбачає регулярну оцінку корупційних ризиків, впровадження етичних норм та створення механізмів для виявлення і запобігання корупційним правопорушенням. Не дивлячись на це, корупція в культурному секторі України є все ще складним та багатогранним явищем, яке проявляється у неефективному розподілі бюджетних коштів, непрозорості тендерних процедур, зловживанні посадовими особами та маніпулюванні грантовими програмами. Відсутність ефективних механізмів контролю та недостатня інституційна спроможність державних органів створюють сприятливе середовище для корупційних практик [4].

Одним із найпоширеніших проявів корупції в сфері культури є розкрадання державних коштів, виділених на реставрацію пам'яток архітектури та реконструкцію культурних об'єктів. Наприклад, у 2020 році було викрито корупційну схему при реконструкції Київського академічного драматичного театру на



Подолі: виявилося, що значна частина коштів була витрачена на завищені кошториси та фіктивні роботи [5].

Ще одним із проявів корупції у культурному секторі України є маніпуляції в грантових програмах. Український культурний фонд (УКФ), що фінансує мистецькі та культурні проекти, неодноразово опинявся в центрі скандалів, пов'язаних із непрозорістю розподілу грантів. У 2021 році низка культурних діячів звернула увагу на відсутність чітких критеріїв оцінювання проєктів, що створює можливості для фаворитизму та лобіювання інтересів певних організацій [6].

Не варто забувати і про зловживання у сфері охорони культурної спадщини. Значна кількість історичних пам'яток в Україні перебуває під загрозою руйнування через незаконні забудови та відсутність належного фінансування на реставрацію. Наприклад, у Львові у 2019 році було викрито схему незаконного виведення коштів, призначених для відновлення історичних фасадів: підрядники отримували фінансування, проте роботи виконувалися частково або взагалі не проводилися [7].

Процеси державних закупівель у сфері культури України також часто супроводжуються корупційними ризиками. У 2022 році було зафіксовано порушення при закупівлі обладнання для Національної бібліотеки України, коли вартість придбаних товарів була значно завищена порівняно з ринковими цінами [8].

Серед основних факторів, що сприяють корупційним проявам у культурному секторі України, можна виділити такі: слабкий контроль з боку державних органів і громадянського суспільства; непрозорість у фінансуванні та відсутність чітких правил розподілу бюджетних коштів; політичний тиск і залежність культурних установ від владних структур; низький рівень цифровізації процесів управління культурними ресурсами, що ускладнює моніторинг витрат і ефективність використання державних коштів. Для подолання цих викликів необхідний комплексний підхід до реформування антикорупційної політики в культурному секторі. Важливо залучити незалежних експертів, посилити громадський контроль і впровадити найкращі міжнародні практики. Наприклад, у Румунії незалежний антикорупційний орган DNA здійснює розслідування порушень без політичного впливу, а у Франції Вища аудиторська палата контролює витрати державного бюджету на культуру. В Естонії та Фінляндії широко використовуються цифрові інструменти для моніторингу державних фінансів, що мінімізує ризики зловживань.

Враховуючи цей досвід, в Україні доцільно запровадити незалежний механізм фінансового контролю, створити прозорі процедури розподілу грантів та підвищити рівень цифровізації культурного управління, що сприятиме ефективному використанню державних ресурсів і зміцненню довіри суспільства до культурних інституцій.



Румунія є однією з небагатьох країн Східної Європи, якій вдалося досягти значного прогресу у боротьбі з корупцією на інституційному рівні. Центральним органом антикорупційної діяльності є Національне антикорупційне управління (Direcția Națională Anticorupție, DNA), створене у 2002 році. Його ефективність пояснюється кількома ключовими факторами: незалежністю від політичного впливу, спеціалізацією прокурорів, жорсткими правовими механізмами та високим рівнем притягнення до відповідальності корумпованих осіб.

Однією з основних причин ефективності DNA є його автономність. Управління функціонує в межах Прокуратури при Вищій касаційній палаті, що надає йому юридичну незалежність від уряду та парламенту. Це дозволяє DNA розслідувати справи, незалежно від статусу підозрюваних осіб, зокрема міністрів, депутатів, мерів та інших високопосадовців [9].

У DNA працюють виключно прокурори, що мають досвід у сфері боротьби з корупцією, фінансових злочинів та правопорушень у державному секторі. Крім того, управління співпрацює з аналітиками, судовими експертами та спеціальними підрозділами поліції, що забезпечує комплексний підхід до розслідувань [11].

Румунське антикорупційне законодавство є одним із найсуворіших у Європі. Зокрема, були впроваджені такі заходи: посилення кримінальної відповідальності за корупційні злочини; заборона на обіймання державних посад для осіб, засуджених за корупцію; введення обов'язкової звітності про доходи та витрати державних службовців[12]. Подібні підходи застосовуються і в інших європейських країнах. Наприклад, у Франції функціонує Агентство з питань прозорості суспільного життя, яке контролює фінансові декларації чиновників, а в Німеччині діють суворі правила щодо конфлікту інтересів та лобізму. В Естонії широко використовуються цифрові платформи для моніторингу державних закупівель, що мінімізує корупційні ризики. Україна може використати цей досвід для вдосконалення власної антикорупційної політики.

Одним із головних показників ефективності DNA є рівень притягнення до відповідальності високопосадовців. Наприклад, у період 2013–2019 років за корупційні правопорушення були засуджені колишній прем'єр-міністр Адріан Нестасе, численні міністри та десятки мерів [10]. Завдяки суворому підходу DNA вдалося суттєво зменшити рівень корупції у державних інституціях.

Досвід Румунії показує, що незалежне антикорупційне агентство з широкими повноваженнями може ефективно боротися з корупцією навіть у країнах з глибоко вкоріненими корупційними практиками. Україна може взяти за основу модель DNA для реформування власних антикорупційних інституцій, особливо в контексті боротьби з корупцією у культурному секторі. Запровадження подібних механізмів в Україні сприятиме зміцненню верховенства права та прозорості державних інституцій.

Одним із найефективніших заходів було б створення незалежного органу, відповідального за моніторинг фінансових операцій, розслідування шахрайства



та забезпечення дотримання законодавства в культурному секторі. Цей офіс має працювати автономно, за зразком румунського DNA, щоб запобігти політичному втручанню. Подібні незалежні органи, такі як Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), продемонстрували важливість спеціалізованих наглядових інституцій [15]. Такий орган має бути наділений слідчими повноваженнями, включно з можливістю проводити аудит культурних організацій, ініціювати судові провадження та співпрацювати з міжнародними антикорупційними мережами.

Законодавча база, що регулює культурний сектор України, має бути переглянута для включення конкретних положень, спрямованих на боротьбу з корупційними ризиками. Чинне антикорупційне законодавство, зокрема Закон України «Про запобігання корупції» (2014), необхідно розширити, охопивши розподіл грантів, процеси закупівель та управління об'єктами культурної спадщини. Досвід Румунії свідчить, що жорсткі правові норми, такі як суворі покарання за фінансові правопорушення, чітке регулювання конфлікту інтересів та підзвітність державних установ, сприяють зниженню рівня корупції [11]. Важливим інструментом також є спеціалізовані антикорупційні суди, які повинні мати розширені повноваження для ефективного розгляду справ у сфері культури.

Також цифрові платформи для відстеження фінансових транзакцій у культурному секторі можуть значно зменшити можливості для корупції. Впровадження бази даних з відкритим доступом для фінансування та закупівель у сфері культури - на кшталт румунської платформи e-licitatie.ro - може підвищити прозорість і дозволити організаціям громадянського суспільства контролювати державні витрати [14]. Обов'язкове публічне звітування про бюджетні асигнування, витрати на проєкти та культурні гранти забезпечить більшу підзвітність культурних інституцій та державних органів. Додатково варто врахувати також досвід впровадження цифрових систем моніторингу державних фінансів, як у Естонії, а також підвищення прозорості через незалежний аудит, що практикується у Швеції.

Заохочення викривачів має вирішальне значення для викриття корупції в закладах культури. Закон України «Про захист викривачів» (2019) забезпечує правову основу для захисту осіб, які повідомляють про корупцію, але необхідні подальші механізми для забезпечення анонімності, запобігання переслідуванню та заохочення за повідомлення про неправомірну поведінку. Успіх Румунії у розслідуванні резонансних справ частково пояснюється потужними заходами захисту викривачів [16]. Створення безпечних каналів для повідомлень у культурних організаціях та проведення інформаційних кампаній може заохотити більшу кількість людей до викриттів.

І остання пропозиція: ефективна боротьба з корупцією вимагає спеціалізованої підготовки слідчих, аудиторів та суддів, які розглядають справи у сфері культури. Україні слід розробити професійні навчальні програми за прикладом



Румунії, яка інвестує в безперервну освіту прокурорів та аналітиків у сфері фінансових злочинів [13]. Налагодження партнерства з міжнародними організаціями, такими як Європейське бюро з боротьби з шахрайством (OLAF) та Антикорупційний відділ ОЕСР, може сприяти подальшому зміцненню інституційної спроможності та впровадженню найкращих практик у сфері запобігання корупції.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Український культурний сектор залишається вразливим до корупції, що вимагає системних реформ для підвищення прозорості, підзвітності та ефективного управління. Досвід європейських країн демонструє, що боротьба з корупцією в культурній сфері є можливою завдяки поєднанню незалежного нагляду, чітких правових норм, цифрових рішень та активного громадського контролю. Наприклад, (DNA) Румунії став взірцевою моделлю завдяки автономному статусу, жорсткому правозастосуванню та обов'язковій звітності чиновників. Подібні підходи використовуються у Франції, де Вища аудиторська палата здійснює незалежний моніторинг державних витрат у сфері культури, та у Швеції, де діє механізм громадянського контролю через відкритий доступ до фінансових звітів державних установ.

Для України важливими кроками можуть стати створення автономного антикорупційного органу, посилення відповідальності за корупційні злочини, впровадження електронних систем контролю витрат та вдосконалення механізмів захисту викривачів корупції. Наприклад, запровадження цифрової платформи для відстеження культурних витрат, подібної до естонської e-procurement, дозволить зменшити ризики маніпуляцій у процесах закупівель та розподілу грантів. Додатково варто розширити можливості незалежного аудиту культурних установ, за прикладом Німеччини, де державні аудитори мають повноваження контролювати використання бюджетних коштів у культурному секторі. Такі комплексні реформи сприятимуть створенню більш прозорого, підзвітного та стійкого культурного середовища, забезпечуючи ефективне використання державних ресурсів для підтримки справжніх мистецьких і культурних ініціатив.

Література:

1. Венгрова, О. (2021). "Корупція в культурній сфері України: аналіз проблем і перспективи подолання". Журнал культурних досліджень, 4(2), 56-73.

2. Громадське (2021). "Непрозорість у грантових програмах УКФ: що не так?". URL: https://hromadske.ua

3. Європейська конвенція про боротьбу з корупцією: Міжнародний документ від 27.01.1999. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_130

4. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції: Міжнародний документ від 31.10.2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16

5. НАБУ (2021). "Розслідування корупційних схем у сфері культури". URL: https://nabu.gov.ua



6. Трепак В.М. Теоретико-прикладні проблеми запобігання та протидії корупції в Україні: дис. д-ра юрид. наук: 12.00.08. / Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів. 2020. 481 с.

7. Центр протидії корупції (2019). "Корупційні схеми у сфері реставрації пам'яток Львова". URL: https://antac.org.ua

8. Council of Europe (2018). Антикорупційна політика в країнах Південно-Східної Європи: Порівняльний огляд.

9. European Commission. (2021). Щорічний звіт про стан верховенства права.

10. European Commission (2020). Оцінка систем державних закупівель у країнах-членах ЄС.

11. Freedom House. (2022). Країни в перехідний період: Румунія.

12. Mungiu-Pippidi, A. (2017). У пошуках належного врядування: Як суспільства розвивають контроль над корупцією. Видавництво Кембриджського університету.

13. OECD (2017). Спеціалізовані антикорупційні інституції: Огляд моделей.

14. Transparency International Ukraine (2022). "Порушення в закупівлях культурних установ". URL: https://ti-ukraine.org

15. Transparency International. (2020). Індекс сприйняття корупції: Румунія.

16. Transparency International (2021). Захист викривачів у Європейському Союзі: Кращі практики та виклики.

References:

1. Vengrova, O. (2021). Koruptsiia u kulturnii sferi Ukrainy: analiz problem ta perspektyv podolannia [Corruption in the cultural sphere of Ukraine: analysis of problems and prospects for overcoming]. Journal of Cultural Studies, 4(2), 56-73 [in Ukrainian].

2. Hromadske (2021). Neprozoroist u hrantovykh prohramakh UKF: shcho ne tak? [Opacity in UCF grant programs: what's wrong?]. hromadske.ua. Retrieved from https://hromadske.ua [in Ukrainian].

3. Yevropeiska konventsiia pro borotbu z koruptsiieiu: Mizhnarodnyi dokument vid 27.01.1999 [European Convention on the Fight against Corruption: International document from January 27, 1999]. (1999). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_130 [in Ukrainian].

4. Konventsiia Orhanizatsii Obiednanykh Natsii proty koruptsii: Mizhnarodnyi dokument vid 31.10.2003 [United Nations Convention against Corruption: International Document from October 31, 2003]. (2003). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16 [in Ukrainian].

5. NABU (2021). Rozsliduvannia koruptsiinykh skhem u sferi kultury [Investigation of corruption schemes in the field of culture]. nabu.gov.ua. Retrieved from https://nabu.gov.ua [in Ukrainian].

6. Trepak, V.M. (2020). Teoretychni ta prykladni problemy zapobihannia i protydii koruptsii v Ukraini [Theoretical and Applied Problems of Preventing and Combating Corruption in Ukraine]. Doctor's thesis. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv [in Ukrainian].

7. Anti-Corruption Action Center (2019). Koruptsiini skhemy u restavratsii pamiatok Lvova [Corruption schemes in the restoration of Lviv monuments]. antac.org.ua. Retrieved from https://antac.org.ua [in Ukrainian].

8. Council of Europe (2018). Anti-Corruption Policies in South-Eastern Europe: Comparative Review. Strasbourg: Council of Europe Publishing.

9. European Commission (2021). Annual Rule of Law Report. Brussels: European Commission.

10. European Commission (2020). Assessment of Public Procurement Systems in EU Member States. Brussels: European Commission.

11. Freedom House (2022). Nations in Transit: Romania. Washington, DC: Freedom House.
12. Mungiu-Pippidi, A. (2017). The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption. Cambridge: Cambridge University Press.
13. OECD (2017). Specialized Anti-Corruption Institutions: Review of Models. Paris: OECD Publishing.
14. Transparency International Ukraine (2022). Porushennia u zakupivliakh kulturnykh ustanov [Violations in the procurement of cultural institutions]. ti-ukraine.org. Retrieved from https://ti-ukraine.org [in Ukrainian].
15. Transparency International (2020). Corruption Perceptions Index: Romania. Berlin: Transparency International.
16. Transparency International (2021). Whistleblower Protection in the European Union: Best Practices and Challenges. Berlin: Transparency International.



УДК: 352:351.82(4-6ЄС)(477)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-430-442

Вяхірєв Максим аспірант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-3606-5987

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ІНТЕГРОВАНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД: МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНСЬКОМУ ПРАВОВОМУ ПОЛІ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню європейського досвіду інтегрованого планування розвитку територіальних громад та можливостям його адаптації в українському правовому та інституційному середовищі. Актуальність теми зумовлена масштабними трансформаціями у сфері місцевого самоврядування України: децентралізацією, потребою відбудови у післявоєнний період та інтеграційним курсом держави до Європейського Союзу. Традиційні підходи до стратегічного та просторового планування виявляються недостатніми, оскільки не забезпечують належної координації соціальних, економічних і просторових аспектів розвитку. Проблема ускладнюється фрагментарністю правового регулювання, що призводить до дублювання функцій, конфліктності цілей і неефективного використання ресурсів у громадах.

Метою статті є системний аналіз ключових принципів і механізмів інтегрованого планування в країнах ЄС, зокрема застосування інструментів Integrated Territorial Investments (ITI) та Community-Led Local Development (CLLD), і виявлення шляхів їхнього впровадження в українських реаліях. У роботі розглянуто внесок провідних науковців, які акцентують увагу на важливості комплексного поєднання фінансових, правових та соціальних інструментів, а також на розвитку партисипативних практик у процесі прийняття рішень.

Результати дослідження демонструють, що ефективна адаптація європейських моделей потребує поєднання кількох взаємопов'язаних умов: створення чіткої законодавчої рамки, здатної синхронізувати стратегічні, просторові та бюджетні документи; впровадження мультифондових механізмів фінансування; розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування; формування цифрових систем моніторингу та оцінки результатів; активного залучення громадян до планувальних процесів.

Зроблено висновок, що інтегроване планування має стати не лише технічним інструментом, а й інституційною практикою, яка сприяє підвищенню



прозорості управління, розвитку соціального капіталу громад та формуванню довгострокової стійкості територій. У перспективі впровадження європейських підходів дозволить забезпечити ефективну відбудову українських громад, їхню конкурентоспроможність і узгодженість із загальноєвропейськими принципами сталого розвитку.

Ключові слова: інтегроване планування; територіальні громади; європейський досвід; правове забезпечення; сталий розвиток; децентралізація; стратегічне управління.

Vyahiriev Maksym postgraduate student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-3606-5987

EUROPEAN EXPERIENCE OF INTEGRATED COMMUNITY DEVELOPMENT PLANNING: POSSIBILITIES OF ADAPTATION IN THE UKRAINIAN LEGAL FIELD

Abstract. The article is devoted to the study of the European experience of integrated planning of the development of territorial communities and the possibilities of its adaptation in the Ukrainian legal and institutional environment. The relevance of the topic is due to large-scale transformations in the sphere of local self-government of Ukraine: decentralization, the need for reconstruction in the post-war period and the integration course of the state towards the European Union. Traditional approaches to strategic and spatial planning are insufficient, as they do not provide proper coordination of social, economic and spatial aspects of development. The problem is complicated by the fragmentation of legal regulation, which leads to duplication of functions, conflicting goals and inefficient use of resources in communities.

The aim of the article is a systematic analysis of the key principles and mechanisms of integrated planning in EU countries, in particular the use of Integrated Territorial Investments (ITI) and Community-Led Local Development (CLLD) instruments, and identifying ways of their implementation in Ukrainian realities. The paper examines the contribution of leading scholars who emphasize the importance of a comprehensive combination of financial, legal and social instruments, as well as the development of participatory practices in the decision-making process.

The results of the study demonstrate that the effective adaptation of European models requires a combination of several interrelated conditions: the creation of a clear legislative framework capable of synchronizing strategic, spatial and budgetary documents; the introduction of multi-fund financing mechanisms; the development of the human resources potential of local governments; the formation of digital systems



for monitoring and evaluating results; the active involvement of citizens in planning processes.

The conclusion is made that integrated planning should become not only a technical tool, but also an institutional practice that contributes to increasing the transparency of management, the development of social capital of communities and the formation of long-term sustainability of territories. In the future, the implementation of European approaches will ensure the effective reconstruction of Ukrainian communities, their competitiveness and consistency with the pan-European principles of sustainable development.

Keywords: integrated planning; territorial communities; European experience; legal framework; sustainable development; decentralization; strategic management.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку територіальних громад в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими одночасно кількома взаємопов'язаними чинниками: масштабною децентралізацією, формуванням нових інституційних основ місцевого самоврядування, необхідністю відбудови у післявоєнних умовах, а також інтеграційним курсом держави до Європейського Союзу. У цьому контексті постає завдання докорінного перегляду традиційних моделей стратегічного та просторового планування, які виявляються недостатніми для вирішення сучасних викликів. Адміністративно-територіальні одиниці втрачають функцію закритих локальних систем, адже розвиток громади дедалі більше визначається інтенсивністю міжмуніципальної співпраці, спроможністю до мобілізації зовнішніх ресурсів та інтеграції різнорівневих політик. Саме тому інтегроване планування, яке у європейських країнах довело свою ефективність як інструмент узгодження соціально-економічних, просторових та екологічних цілей, стає актуальним для українського наукового та управлінського дискурсу.

Проблема полягає в тому, що вітчизняна система правового регулювання досі зберігає значну кількість елементів фрагментарності, які ускладнюють комплексний підхід до розвитку. Законодавство передбачає окремі документи стратегічного, просторового, бюджетного планування, однак відсутні дієві механізми їхнього поєднання у єдину інтегровану рамку. У результаті громади вимушені балансувати між численними вимогами державних програм, проектами міжнародних донорів та власними стратегічними орієнтирами, що породжує дублювання функцій, конфліктність цілей та неефективність використання ресурсів. Особливої гостроти проблема набуває в умовах післявоєнного відновлення, коли швидкість прийняття рішень повинна поєднуватися з інституційною прозорістю, підзвітністю та орієнтацією на довгострокові результати.



Водночас процес європейської інтеграції ставить перед Україною завдання не лише технічного запозичення європейських інструментів інтегрованого планування, а й їхньої адаптації до національного контексту. Важливим є врахування особливостей правової системи, рівня інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, соціально-економічної неоднорідності регіонів, а також наявних викликів безпеки. Тільки комплексний науковий аналіз може дати відповідь на питання, яким чином європейські практики – від інтегрованих інвестицій до локально-орієнтованих стратегій розвитку – можуть бути органічно впроваджені у правове поле України.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлюється необхідністю сформувати концептуальні та нормативні підходи, які забезпечать ефективну адаптацію інтегрованого планування розвитку громад до українських реалій. Зазначене передбачає поєднання глибокого аналізу європейського досвіду із критичним осмисленням стану вітчизняної законодавчої бази та практики управління на місцевому рівні. Проблематика інтегрованого планування виходить за межі суто правових або управлінських дискусій, адже вона має безпосередній вплив на якість життя громадян, конкурентоспроможність територій та стійкість держави загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику інтегрованого розвитку територіальних громад у європейській науці досліджували такі науковці, як П. Хілі [1] та В. Надін [2], які акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до планування, що поєднує просторові, економічні та соціальні аспекти. Вони підкреслюють, що ефективне управління розвитком громад потребує інтеграції міжсекторних політик, забезпечення участі місцевих жителів у процесі прийняття рішень та використання гнучких інструментів для адаптації стратегій до мінливих умов, таких як економічні та кліматичні виклики. Науковці наголошують на важливості створення процедурної та інституційної інфраструктури, яка дозволяє узгоджувати діяльність різних органів влади та забезпечувати синхронізацію фінансових потоків із стратегічними цілями розвитку територій.

Важливий внесок у дослідження економічних та фінансових аспектів інтегрованого планування зробили М. Дабровські та А. Фернандес-Мальдонадо [3], які у своїх працях аналізують механізми об’єднання різнорідних джерел фінансування (державних, муніципальних та донорських) для реалізації інтегрованих стратегій розвитку громад. Автори підкреслюють, що економічна ефективність таких ініціатив визначається не лише ресурсами, а й здатністю органів влади координувати дії та забезпечувати прозорість процедур фінансового планування, а також впроваджувати системи моніторингу і оцінки результатів.

Соціальні аспекти інтегрованого планування територій досліджували такі науковці, як V. Romanova [4] та експерти OECD [5], які приділяють увагу



процесам залучення громадян, формуванню місцевого соціального капіталу та міжмуніципальної співпраці. Вони підкреслюють важливість партисипативного підходу, що передбачає створення платформ для участі мешканців у прийнятті рішень, а також використання процедурного та інституційного контролю для забезпечення справедливого розподілу ресурсів. Дослідники відзначають, що успіх інтегрованого планування значною мірою залежить від здатності місцевих органів влади організовувати процеси співпраці, а також від рівня професійної підготовки кадрів і якості правового забезпечення стратегій розвитку.

У працях П. Хілі [1] та В. Надіна [2] також простежується ідея, що інтегроване планування має бути не лише технічним інструментом, а й процесом навчання для органів влади та громад, який формує довгострокові компетенції щодо адаптації до змінних умов. Вони підкреслюють важливість комбінування стратегічного бачення, управлінських механізмів та фінансових інструментів для досягнення сталого розвитку територій.

Водночас, попри значну кількість наукових праць, питання адаптації європейських моделей інтегрованого планування до українських реалій залишаються недостатньо розробленими. Особливо актуальними є аспекти синхронізації стратегічних, просторових і фінансових документів, забезпечення процедурної прозорості та підзвітності, а також інтеграції міжнародного досвіду у місцеві практики управління та відновлення територій [3; 5].

Таким чином, сучасна наукова література висвітлює як теоретичні, так і практичні аспекти інтегрованого розвитку громад, підкреслюючи важливість комплексного підходу, який поєднує правові, економічні та соціальні інструменти. Проте для українського контексту потрібні додаткові дослідження щодо адаптації інституційних моделей, механізмів фінансового «зв'язування» та процедур участі громадян для забезпечення сталого та ефективного розвитку територій.

Мета статті – системне дослідження європейського досвіду інтегрованого планування розвитку територіальних громад та виявлення можливостей його адаптації до українського правового та інституційного середовища. Концептуальна спрямованість роботи полягає у виявленні ключових принципів, механізмів та інструментів інтегрованого планування, які забезпечують ефективне поєднання просторових, економічних та соціальних компонентів розвитку громад.

Виклад основного матеріалу. Інтегроване планування розвитку територіальних громад у країнах Європейського Союзу реалізується через комплекс процедур, що поєднують стратегічне планування, міжсекторну координацію та залучення громадян. Дослідження П. Хілі [1] показують, що ефективне інтегроване планування ґрунтується на трьох ключових принципах: взаємодія зацікавлених сторін на всіх рівнях, узгодження просторових і фінансових



інструментів та постійний процес навчання органів влади і громад щодо змінних умов.

Важливим інструментом у країнах ЄС є Integrated Territorial Investments (ITI), що дозволяють поєднувати різнорідні джерела фінансування під керівництвом стратегічних планів розвитку територій [6]. Аналіз практик ITI демонструє, що успіх реалізації проєктів значною мірою залежить від чіткого розподілу повноважень між рівнями управління, наявності процедур підзвітності та моніторингу, а також від ефективної міжмуніципальної кооперації. Застосування ITI сприяє не лише оптимальному використанню фінансових ресурсів, а й посиленню прозорості процесів прийняття рішень, зниженню ризику корупційних дій та підвищенню соціальної залученості місцевого населення.

Соціальний аспект інтегрованого планування особливо підкреслюють роботи В. Романової [4] та OECD [5], які наголошують, що залучення громадян до процесу розробки стратегій розвитку забезпечує підвищення соціального капіталу, формування відповідальності та довіри до органів місцевого самоврядування. Партисипативні методи планування дозволяють місцевим жителям впливати на визначення пріоритетів розвитку, а також сприяють збалансованому розподілу ресурсів між громадами.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз ключових елементів інтегрованого планування в ЄС та потенційної адаптації в Україні

Елемент інтегрованого планування	ЄС: Практика та ефект	Україна: Можливості адаптації	Примітки
Інституційна інтеграція	Координація між муніципалітетами, наявність міжурядових угод	Необхідно посилити міжмуніципальну координацію, законодавчі підстави для угод	Врахування специфіки української адміністративної системи
Фінансова інтеграція (ITI, CLLD)	Поєднання різних джерел фінансування, прозорість витрат	Впровадження мультифондових механізмів з участю державного, місцевого та донорського фінансування	Потрібні методики оцінки ефективності витрат
Партисипативність та залучення громад	Громадські консультації, участь у стратегічному плануванні	Адаптація платформ для консультацій, інтеграція цифрових інструментів	Можливе використання онлайн-систем для підвищення участі
Моніторинг та оцінка результатів	Мультиіндикаторні системи, оцінка впливу на економіку, соціум, екологію	Розробка національної методики моніторингу інтегрованих стратегій	Включення індикаторів сталого розвитку та відновлення

Джерело: складено автором роботи самостійно.



Аналіз європейського досвіду показує, що ефективне інтегроване планування неможливе без комплексної правової та інституційної бази. Науковці, зокрема П. Хілі [1] та В. Надін [2], підкреслюють, що стабільна правова рамка забезпечує прогнозованість дій органів місцевого самоврядування та створює умови для координації між різними рівнями влади. У країнах ЄС ключовим елементом є взаємне закріплення повноважень і відповідальності на рівні регіонів та громад, що дозволяє узгоджувати стратегії розвитку з бюджетними та правовими інструментами.

В українському контексті, на думку експертів OECD [3] та В. Романової [4], існує необхідність адаптації таких механізмів до чинного законодавства, зокрема Закону України «Про стратегічне планування національного та регіонального рівнів» та законодавчих норм щодо децентралізації та місцевого самоврядування. Одним із ключових викликів є недостатньо чітке визначення ролей і повноважень між органами місцевої влади та державними установами, що ускладнює впровадження мультифондових стратегій та ITI-типу інструментів.

Науковці ЄС, такі як М. Домбровський та А .М. Фернандес-Мальдонадо [7], наголошують на важливості створення процедурних механізмів «зв'язування» фінансів із конкретними проєктами розвитку громад. В Україні зазначене потребує розробки уніфікованих методик фінансового планування для місцевих рад, які враховують як державні, так і донорські ресурси, із чіткими правилами підзвітності та контролю. Водночас, адаптація європейських практик передбачає розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, впровадження цифрових платформ для моніторингу та створення системи мультиіндикаторних оцінок ефективності реалізації стратегій.

Таблиця 2. Інституційні та правові механізми інтегрованого планування: європейський досвід та адаптація в Україні

Механізм/ Інструмент	ЄС: Практика та ефект	Україна: Можливості адаптації	Коментарі
Законодавче визначення ролей	Чітке закріплення повноважень між регіонами та громадами	Необхідно внести уточнення у законодавство про децентралізацію та стратегічне планування	Створення передумов для ефективної координації
Механізми фінансового «зв'язування»	ITI, мультифондові проєкти, прозорі правила використання ресурсів	Розробка методик для інтеграції державного, місцевого та донорського фінансування	Потрібна уніфікація процедур і звітності
Процедури участі громадян	Партисипативні ради, консультації, платформні інструменти	Використання цифрових платформ, громадських обговорень та консультацій	Підвищення довіри та залучення місцевих жителів



Механізм/ Інструмент	ЄС: Практика та ефект	Україна: Можливості адаптації	Коментарі
Моніторинг та оцінка	Мультиіндикаторні системи, регулярні звіти, KPI	Впровадження національної методики оцінки результатів інтегрованих стратегій	Інтеграція соціальних, економічних та екологічних індикаторів
Кадрове забезпечення	Навчальні програми, тренінги для муніципалітетів	Розвиток компетенцій органів місцевого самоврядування, навчальні курси та сертифікації	Формування спроможності до впровадження комплексних стратегій

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Правові та інституційні механізми формують фундамент для ефективної адаптації європейського досвіду інтегрованого планування в Україні. Як зазначають дослідники, успіх адаптації залежить від одночасного розвитку кількох компонентів: чіткого визначення ролей і відповідальності органів влади, наявності процедур підзвітності та моніторингу, інтеграції фінансових інструментів, а також активного залучення громадян до процесу планування.

Адаптація європейських моделей інтегрованого планування розвитку територіальних громад в Україні передбачає трансформацію стратегій, процедур та фінансових інструментів у відповідності до українського законодавства та специфіки місцевого самоврядування. Науковці OECD [5] та В. Романова [4] підкреслюють, що основними факторами успішної адаптації є створення чіткої законодавчої рамки, розвиток компетенцій органів місцевого самоврядування та формування процедур прозорого залучення громадян.

В європейських країнах ключові інструменти адаптації включають використання Integrated Territorial Investments (ITI) та Community-Led Local Development (CLLD), що дозволяють координувати фінансові потоки різних рівнів управління та залучати громади до визначення пріоритетів розвитку [6]. У контексті України зазначене вимагає внесення змін до процедур стратегічного планування та бюджетування, а також створення умов для мультифондового фінансування на рівні територіальних громад.

Правовий аспект адаптації полягає у визначенні повноважень органів місцевого самоврядування, зокрема щодо затвердження стратегій розвитку, координації міжмуніципальних проєктів та залучення зовнішніх донорських ресурсів. Науковці П. Хілі [1] та М. Домбровський [7] відзначають, що успішне впровадження таких механізмів можливе лише за наявності чітко прописаних процедур підзвітності та контролю, що дозволяє забезпечити прозорість використання ресурсів та ефективність реалізації інтегрованих стратегій.



Критично важливим є розвиток інституційних механізмів, які підтримують партисипативність та міжмуніципальну координацію. Дослідження В. Романової [4] свідчать, що формування платформ для участі громадян і міжмуніципальної кооперації дозволяє забезпечити баланс інтересів різних громад та підвищити ефективність реалізації проєктів. Зазначене особливо важливо для громад, які відновлюються після воєнних дій, де інтеграція соціальних, економічних та просторових компонентів розвитку має вирішальне значення.

Таблиця 3. Практичні кроки та інструменти адаптації інтегрованого планування в українських громадах

Крок/Інструмент	Опис та ціль	Очікуваний ефект	Примітки
Внесення змін у законодавство	Чітке визначення ролей органів влади, узгодження повноважень	Підвищення передбачуваності дій місцевих рад	Потребує координації з центральними органами влади
Створення процедур мультифондового фінансування	Координація державних, місцевих та донорських ресурсів	Оптимальне використання ресурсів, прозорість витрат	Необхідна методика оцінки ефективності витрат
Впровадження ІТІ та CLLD	Координація стратегій розвитку та фінансування	Підвищення ефективності та зменшення дублювання проєктів	Вимагає навчання кадрів та цифрових платформ
Розвиток партисипативних платформ	Залучення громадян до стратегічного планування	Зростання соціального капіталу, довіри та відповідальності	Можливе використання онлайн-консультацій та опитувань
Система моніторингу та оцінки	Регулярне відстеження результатів інтегрованих стратегій	Підвищення ефективності та прозорості реалізації	Використання мультиіндикаторних KPI, включаючи соціальні, економічні та екологічні показники
Підготовка та навчання кадрів	Програми підвищення кваліфікації для органів місцевого самоврядування	Підвищення спроможності до впровадження інтегрованих стратегій	Курси, тренінги, сертифікації, партнерства з університетами

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Таким чином, адаптація європейських моделей інтегрованого планування в Україні потребує комплексного підходу, який поєднує правові, фінансові, інституційні та соціальні механізми. Успіх реалізації цих моделей залежить від інтеграції міжнародного досвіду з локальними реаліями, розвитку компетенцій органів влади та забезпечення процедурної прозорості і партисипативності.



Впровадження європейських моделей інтегрованого планування в українських громадах супроводжується низкою викликів, які стосуються правового, фінансового, інституційного та соціального аспектів. Перш за все, правові проблеми полягають у недостатньо чіткій регламентації повноважень органів місцевого самоврядування та механізмів міжмуніципальної координації. Науковці В. Романова [4] та експерти OECD [5] підкреслюють, що відсутність ясних процедур визначення ролей може призвести до дублювання функцій, конфліктів між органами влади та затримок у реалізації стратегічних планів.

Фінансові ризики пов'язані з необхідністю координації різнорідних джерел фінансування, включаючи державні, місцеві та донорські ресурси. Як зазначають М. Домбровський та А .М. Фернандес-Мальдонадо [7], відсутність уніфікованих процедур та методик оцінки ефективності витрат може призвести до неефективного використання коштів та низького рівня прозорості. Водночас, успішне впровадження мультифондових стратегій вимагає розвитку цифрових платформ для моніторингу та звітності, що є новим і недостатньо поширеним у більшості українських громад.

Інституційні виклики включають обмежену спроможність органів місцевого самоврядування до впровадження комплексних стратегій та партисипативних механізмів планування. Науковці П. Хілі [1] та В. Надін [2] відзначають, що формування компетентних команд, здатних координувати міжсекторні проєкти, потребує систематичного навчання, розвитку управлінських та аналітичних навичок, а також зміцнення інституційної пам'яті громад.

Соціальні ризики стосуються залучення громадян до процесів планування. Дослідження OECD [5] показують, що низький рівень довіри населення до органів влади та обмежена практика участі можуть зменшити ефективність партисипативних платформ і призвести до конфліктів щодо визначення пріоритетів розвитку. Тому важливим аспектом є створення процедур прозорого та інклюзивного залучення громадян, а також регулярне інформування про результати реалізації стратегій.

Враховуючи зазначені виклики, українські громади потребують системного підходу до адаптації європейського досвіду, який поєднує правові, фінансові, інституційні та соціальні інструменти. Ефективне поєднання цих компонентів дозволяє мінімізувати ризики, підвищити прозорість і підзвітність органів місцевого самоврядування, а також забезпечити стійкий розвиток громад у довгостроковій перспективі.



Таблиця 4. Потенційні виклики та ризики впровадження інтегрованого планування в Україні

Сфера ризику	Типові проблеми та виклики	Можливі наслідки	Пропозиції щодо пом'якшення
Правова	Недостатньо чітке визначення повноважень, конфлікти між органами влади	Дублювання функцій, затримки у реалізації стратегій	Уточнення законодавчих норм, створення процедур координації
Фінансова	Відсутність уніфікованих методик фінансування і оцінки ефективності	Неоптимальне використання ресурсів, низька прозорість	Розробка методик мультифондового фінансування, впровадження цифрового моніторингу
Інституційна	Обмежена спроможність кадрів, недостатня координація між структурами	Зниження ефективності реалізації інтегрованих стратегій	Системне навчання, підготовка фахівців, розвиток міжмуніципальних мереж
Соціальна	Низький рівень довіри населення, обмежена практика партисипації	Конфлікти щодо пріоритетів розвитку, низька залученість громад	Розвиток процедур участі, прозорість інформації, інклюзивні платформи

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Наведені у табл. 4 дані свідчать, що основні виклики інтегрованого планування в Україні мають системний характер і взаємопов'язані між собою. Правові суперечності часто ускладнюють фінансову координацію, а інституційна слабкість посилює соціальні ризики, знижуючи довіру населення до стратегічних рішень органів влади. Подолання цих проблем можливе лише за умови комплексного підходу, що передбачає одночасне удосконалення законодавчої бази, впровадження прозорих фінансових інструментів, розвиток кадрового потенціалу та активне залучення громадян до процесів планування. Така синергія дозволить не лише мінімізувати ризики, але й забезпечити стійкість інтегрованих стратегій розвитку територіальних громад.

Висновки. Аналіз показує, що адаптація європейського досвіду інтегрованого планування в Україні потребує комплексного підходу, який поєднує правові, фінансові, інституційні та соціальні механізми. Успішне впровадження інтегрованих стратегій можливе лише за умов чіткої законодавчої рамки, прозорих фінансових процедур, розвитку компетентних кадрів та активного залучення громадян.

Ключовими елементами адаптації є партисипативні платформи, мультифондове фінансування та система моніторингу ефективності реалізації стратегій.



Інституційні напрями вдосконалення:

– уточнити законодавчу базу щодо ролей і повноважень органів влади;

– впровадити мультифондові фінансові механізми та цифровий моніторинг витрат;

– підготувати кадри для реалізації інтегрованих стратегій;

– розвивати партисипативні процедури участі громадян;

– створити систему мультиіндикаторного моніторингу ефективності.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності розвитку громад, забезпеченню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та сталості інтегрованих стратегій у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Healey P. Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies. Palgrave Macmillan, 2006. URL: https://archive.org/details/collaborativepla0000heal_g4d0

2. Nadin V., Stead D., Dąbrowski M., Fernandez-Maldonado A. M. Integrated, adaptive and participatory spatial planning: trends across Europe. TU Delft, 2020. URL: https://research.tudelft.nl/en/publications/integrated-adaptive-and-participatory-spatial-planning-trends-acr

3. Dabrowski M., Fernandez-Maldonado A. M. Financing mechanisms for integrated territorial development. JRC Technical Report, European Commission, 2019. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/document/financing-integrated-territorial-development_en

4. Romanova V. Ukraine's Decentralization Reforms Since 2014: Initial Achievements and Future Challenges. Chatham House, 2019. URL: https://www.chathamhouse.org/2019/09/ukraines-decentralisation-reforms-since-2014

5. OECD. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine. OECD, 2018. URL: https://www.oecd.org/regional/regional-policy/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine.pdf

6. Guidance Fiche: Integrated Territorial Investment (ITI). Brussels: European Union, 2014. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guidelines/2014/guidance-fiche-integrated-territorial-investment-iti

7. Dąbrowski M., Fernandez-Maldonado A. M. Multi-fund financing for integrated territorial strategies. European Journal of Spatial Development. 2017. 65. URL: https://www.nordregio.org/publications/multi-fund-financing-for-integrated-territorial-strategies/

References:

1. Healey, P. (2006). Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies. Palgrave Macmillan. Retrieved from: https://archive.org/details/collaborativepla0000heal_g4d0

2. Nadin V., Stead D., Dąbrowski M. & Fernandez-Maldonado A. M. (2020). Integrated, adaptive and participatory spatial planning: trends across Europe. TU Delft. Retrieved from: https://research.tudelft.nl/en/publications/integrated-adaptive-and-participatory-spatial-planning-trends-acr

3. Dabrowski, M. & Fernandez-Maldonado, A. M. (2019). Financing mechanisms for integrated territorial development. JRC Technical Report, European Commission. Retrieved from: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/document/financing-integrated-territorial-development_en

4. Romanova, V. (2019). Ukraine's Decentralization Reforms Since 2014: Initial Achievements and Future Challenges. Chatham House. Retrieved from: https://www.chathamhouse.org/2019/09/ukraines-decentralisation-reforms-since-2014



5. OECD (2018). Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine. Retrieved from: https://www.oecd.org/regional/regional-policy/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine.pdf

6. Guidance Fiche: Integrated Territorial Investment (ITI) (2014). Brussels: European Union. Retrieved from: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guidelines/2014/guidance-fiche-integrated-territorial-investment-iti

7. Dąbrowski, M. & Fernandez-Maldonado, A. M. (2017). Multi-fund financing for integrated territorial strategies. European Journal of Spatial Development, 65. Retrieved from: https://www.nordregio.org/publications/multi-fund-financing-for-integrated-territorial-strategies/



УДК 351.77

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-443-455

Гасан Ольга Володимирівна аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморський національний університет імені Петра Могили, https://orcid.org/0009-0004-4840-8424

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ

Анотація. Ефективність публічного управління у сфері реінтеграції ветеранів в Україні є надзвичайно важливою темою, що потребує глибокого аналізу та обговорення. Після тривалих військових конфліктів, які пережила країна, питання підтримки та адаптації ветеранів до цивільного життя стало актуальним як ніколи. В Україні існує безліч викликів, пов'язаних із соціальною, економічною та психологічною реінтеграцією військовослужбовців, які повертаються з фронту. У цьому контексті публічне управління відіграє ключову роль у формуванні ефективних механізмів підтримки ветеранів. Важливо не лише забезпечити доступ до медичних послуг та соціальної підтримки, але й створити умови для професійної підготовки та працевлаштування. Відзначимо, що успішна реінтеграція ветеранів може суттєво вплинути на стабільність суспільства, зменшуючи рівень соціальної напруги та сприяючи розвитку економіки. У статті розглянуто основні аспекти публічного управління у сфері реінтеграції ветеранів, проаналізовано існуючі програми та ініціативи, а також виявлено проблеми та можливості для покращення ситуації. Зокрема, акцент буде зроблено на важливості міжвідомчої співпраці, залучення громадських організацій та активної участі самих ветеранів у процесах прийняття рішень.

Стаття присвячена теоретико-методологічному та прикладному обґрунтуванню реінтеграції звільнених оборонців України як особливого, пріоритетного напряму державної ветеранської політики. На підставі системного аналізу чинного законодавства, стратегічних документів і міждисциплінарних наукових джерел доведено, що досвід полону формує якісно інший профіль ризиків (довготривалі психотравматичні та соматичні наслідки, соціальноправові ускладнення), що зумовлює надвразливість цієї категорії ветеранів і потребу в спеціальних організаційно-правових, та сервісних механізмах підтримки. Доведено, що за відсутності рамкового закону про засади державної ветеранської політики, ухвалені стратегії (ветеранська до 2030 р. та повернення до 2033 р.) задають загальну національну візію, проте залишають прогалини щодо постізоляційної/реінтеграційної фази, гендерної специфіки (особливо для звільнених



оборонців-жінок), конфіденційності даних і результатоорієнтованого моніторингу. Запропоновано інтегровану модель політики з поетапним маршрутом (стандартизований шлях реінтеграції звільнених оборонців України від моменту звільнення до щонайменше 12 місяців після нього і далі), що поєднує медичні та MHPSS-інтервенції, соціальну реабілітацію, юридичний супровід, економічну/професійну реінтеграцію, обов'язковий кейс-менеджмент; закріплені травмоінформовані стандарти конфіденційності та спеціальні принципи комунікації. Обґрунтовано перехід від процесоцентричного «спрощення доступу» до результатоорієнтованої моделі з показниками ефективності (медогляд ≤24 год; перший MHPSS-контакт ≤72 год; завершеність декомпресії; оформлення прав ≤30 діб; показники зайнятості на 3/6/12 міс.), а також використання механізмів оплати за результат для державних і недержавних провайдерів. Доведено, що така модель зменшує інституційні бар'єри, підвищує довіру до влади, мінімізує ризики соціальної конфліктності та сприяє відновленню людського капіталу, що є необхідною передумовою повоєнного відновлення та стійкого розвитку України.

Ключові слова: публічне управління, державна політика, ветеранська політика, реінтеграція, полон, ветеранська спільнота, механізми публічного управління, ветерани, звільнені оборонці України, екс-полонені, учасники бойових дій, публічна політика, примусова ізоляція.

Hasan Olha Volodymyrivna graduate student of the Department of Management and administration, Petro Mohyla Black Sea National University, https://orcid.org/0009-0004-4840-8424

EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF VETERANS REINTEGRATION IN UKRAINE

Abstract. The effectiveness of public administration in the reintegration of veterans in Ukraine is an extremely important topic that requires in-depth analysis and discussion. Following the prolonged military conflicts that the country has experienced, the issue of supporting and adapting veterans to civilian life has become more relevant than ever. Ukraine faces numerous challenges related to the social, economic, and psychological reintegration of servicemen returning from the front lines. In this context, public administration plays a key role in forming effective mechanisms for supporting veterans. It is essential not only to ensure access to medical services and social support but also to create conditions for professional training and employment. It is noteworthy that successful reintegration of veterans can significantly impact the stability of society, reducing social tension and contributing to economic development. This article examines the main aspects of public administration in the field of veteran reintegration,



analyze existing programs and initiatives, and identify problems and opportunities for improving the situation. In particular, emphasis will be placed on the importance of inter-agency cooperation, the involvement of non-governmental organizations, and the active participation of veterans themselves in decision-making processes.

The article offers a theoretical-methodological and applied substantiation of the reintegration of Ukraine's released defenders (former detainees) as a distinct and priority strand of state veterans' policy. Based on a systematic analysis of current legislation, strategic documents, and interdisciplinary scholarly sources, it demonstrates that the experience of captivity produces a qualitatively different risk profile (long-term psychotraumatic and somatic sequelae, socio-legal complications), which determines the heightened vulnerability of this veterans' subgroup and necessitates tailored organisational-legal and service mechanisms of support. It is shown that, in the absence of a framework law on the fundamentals of state veterans' policy, the adopted strategies (the Veterans' Strategy to 2030 and the Return Strategy to 2033) set an overall national vision, yet leave gaps with respect to the postisolation/reintegration phase, gender specificity (especially for released women defenders), data confidentiality, and results-oriented monitoring. An integrated policy model is proposed with a phased pathway (a standardised route of reintegration for released defenders of Ukraine from the moment of release to at least 12 months thereafter and beyond), combining medical and MHPSS interventions, social rehabilitation, legal accompaniment, economic/professional reintegration, and mandatory case management; trauma-informed confidentiality standards and dedicated communication principles are embedded. The article substantiates a shift from process-centred «facilitation of access» to a results-oriented model with performance indicators (medical examination within ≤24 hours; first MHPSS contact within ≤72 hours; completion of decompression; formalisation of rights within ≤30 days; employment outcomes at 3/6/12 months), as well as the use of outcomes-based contracting for public and non-public providers. It is demonstrated that this model reduces institutional barriers, strengthens trust in public authorities, minimises risks of social conflict, and fosters the restoration of human capital-an essential precondition for Ukraine's post-war recovery and sustainable development.

Keywords: public administration, state policy, veteran policy, reintegration, captivity, veteran community, public administration mechanisms, veterans, released defenders of Ukraine, ex-prisoners, combatants, public policy, forced isolation.

Постановка проблеми. Численні наукові дослідження здоров'я та життєдіяльності ветеранів та звільнених з полону оборонців, проведені вітчизняними та зарубіжними фахівцями в галузі охорони здоров'я доводять, що досвід військового полону є одним із найскладніших людських переживань, адже умови перебування у примусовій ізоляції зазвичай відзначаються вкрай тяжким



та нелюдським характером і супроводжуються застосуванням різних форм психологічного й фізичного насильства. Як зазначають О. Хміляр та В. Апальков, суттєво підриваючи здоров'я військовослужбовця, звужуючи його подальші перспективи, травмуючи психіку й породжуючи важку психічну та моральну кризу, полон кардинально змінює життя особистості [1, с. 128]. Подібна теза висловлена і зарубіжними дослідниками, так в аналітичному дослідженні «Довгострокові наслідки військового полону для військових ветеранів» йдеться, що екс-полонені «…є надзвичайно вразливою групою соціальної спільноти та потребують тривалого відповідного лікування, при цьому не слід нехтувати потребами сімей ветеранів, з необхідністю залучення подружжя та дітей до психологічної та психосоціальної терапії….» [2]. Надвразливість цієї категорії осіб серед ветеранів, доводиться не лише результатами досліджень представників медичної наукової спільноти, але і має відповідне нормативне обґрунтування. Зокрема, для врегулювання питання соціального та правового захисту осіб, які перебували у російському полоні, визначення їх правового статусу, гарантій їх прав та членів їхніх сімей, встановлення механізмів реалізації цих прав, у 2022 році був прийнятий спеціальний Закон України «Про соціальний і правовий захист осіб, стосовно яких встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, та членів їхніх сімей» [3]. Доцільність виокремлення такої специфічної категорії ветеранів як «звільнені оборонці України», їх особливий правовий статус (пріоритетні гарантії, процедурні протоколи реінтеграції, декомпресії (постізоляційної)) підтверджено також і низкою підзаконних та відомчих нормативно-правових актів, в яких визнається потреба окремого, прискореного маршруту підтримки після полону, а також передбачено для звільнених оборонців України обов’язкове проходження реінтеграційних заходів та постізоляційного супроводу після перебування в полоні.

Вищевикладене, обумовлює не лише специфіку такого напряму державної ветеранської політики як реінтеграція звільнених оборонців України, але і потребу в удосконаленні механізмів реалізації публічної політики реінтеграції цієї категорії ветеранів з врахуванням міжнародних стандартів та практик (медичне забезпечення, соціальна та правова підтримка, економічна та професійна інтеграція (ветеранський бізнес, ваучери, перекваліфікація, працевлаштування) тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Досліджуючи наукові публікації останніх років з обраної тематики, слід констатувати її мультидисциплінарність, що знаходить своє відображення у низці публікацій представників різних наук, а саме: психології, в працях яких досліджуються психологічні наслідки полону (В. Апальков, О. Кокун, А. Корнієвська, О. Михайлова, В. Омелянович, О. Хаустова, О. Хміляр, О. Чабан); публічного управління (Є. Гордієнко, Н. Зарецька, Г. Коваль, М. Лахижа, І. Лопушинський, О. Малиновська),

економіки (Н. Азьмук, О. Грішнова, Я. Жаліло, С. Єгоричева, І. Цимбалюк), права (В. Кохан, К. Куркова, Л. Луценко-Миськів, В. Москвич) та інших. Незважаючи на значний внесок провідних дослідників та самих небайдужих представників ветеранського руху у розв'язанні даної проблеми, удосконалення механізмів реалізації державної ветеранської політики, саме з фокусом на реінтеграцію екс-полонених (враховуючи вразливий характер даної категорії ветеранів) потребує чітко сформульованої державницької візії та розробки комплексних цільових програм реінтеграції.

Мета статті - На основі аналізу чинного законодавства, наукових джерел, офіційних статистичних даних сформулювати та науково обґрунтувати інтегровану модель державної політики реінтеграції звільнених оборонців України у цивільне життя як окремого стратегічного напряму ветеранської політики, що поєднує: медичну та психосоціальну складові, соціальну реабілітацію, юридичний супровід, економічну/професійну реінтеграцію.

Виклад основного матеріалу. У 2022 році Президент України сформулював засадничу позицію держави: «…ветеранська політика - це пріоритетний і самостійний напрямок державної політики ….» [4]. Попри те, що План законопроектної роботи Верховної Ради України на 2025 рік передбачає низку ініціатив у сфері ветеранської політики, а у Плані пріоритетних дій Уряду на 2025 рік ветеранська політика визначена одним із ключових напрямів діяльності Кабінету Міністрів України, на сьогодні відсутній рамковий закон, який би встановлював засади державної ветеранської політики відповідно до сучасних підходів публічного врядування. Інакше кажучи, у правовій системі бракує акта, аналогічного за значенням і функцією законам «Про засади державної регіональної політики» чи «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки», який би на рівні спеціального закону (наприклад, «Про основні засади державної ветеранської політики») визначав принципи, цілі, інструменти, механізми координації та моніторингу у ветеранській сфері, встановлював правовий статус Захисників та Захисниць України, членів їхніх сімей, гарантував різні види підтримки, яка надається таким категоріям осіб для забезпечення їхнього гідного життя, шани та поваги до них у суспільстві.

Попри відсутність спеціального рамкового закону, що унормував би засади та пріоритети державної політики у сфері ветеранства, 2024-2025 роки позначилися певними позитивними ініціативами щодо оновлення нормативно-правової бази у ветеранській сфері, а саме ухваленням стратегічних документів та операційних планів, розширенням інституційної спроможності профільних органів (Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року [5]; Стратегія формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року [6]). Водночас недостатня законодавча рамка спричиняє ризики фрагментарності та суперечливості рішень, а також безсистемність



нормотворення. У цих умовах логічним кроком стало прийняття Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» щодо формування комплексного підходу до внутрішньої політики у ветеранській сфері» [7], положення якого спрямовані на формування комплексного підходу до внутрішньої політики щодо ветеранів, визначення її принципів, цілей, інструментів реалізації та механізмів міжвідомчої координації й моніторингу результативності. Наразі в комітеті з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів перебуває на ознайомленні проєкт Закону України «Про основні засади державної ветеранської політики щодо ветеранів/ветеранок, які брали участь у відсічі збройної агресії Російської Федерації проти України» від 25.08.2025 року» [8].

Отож, сучасна національна візія публічної ветеранської політики визначена двома стратегічними документами - Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року (яку прийнято називати Стратегією ветеранів) [5] та Стратегія формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року (або Стратегія повернення)[6]).

Значення стратегічної візії публічної політики у ветеранській сфері в умовах довготриваючих воєнних дій в Україні не варто недооцінювати. З цього приводу науково-теоретичний інтерес становить думка Є. Білоусова: «… стратегія ґрунтується на тих вихідних принципах, що містить науково-правова доктрина, та загальній меті, яку містить концепція, що затверджена у вигляді правового акта; це документ стратегічного характеру, обмежений своєю дією в часі, оскільки має чітко визначені мету й завдання. В Україні стратегія затверджується нормативно-правовим актом Президента чи Кабінету Міністрів України. За своєю сутністю вона, скоріше, нагадує декларацію намірів держави щодо досягнення бажаних показників розвитку тієї чи іншої сфери суспільних відносин і містить у собі загальний план дій (щодо певних напрямів розвитку держави) на певний період часу з розмежуванням зон відповідальності та функціонального навантаження між різними органами державної влади та органами місцевого самоврядування» [9, с. 190].

У схваленій урядом у 2024 році Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року наголошено, що державна політика має забезпечувати для українських воїнів гідний і безпечний рівень життя, а також пріоритетний доступ на всіх етапах системи соціальної підтримки. Схвалення цієї стратегії зумовлене потребою удосконалення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також підприємств, установ і організацій з метою впровадження демократичних принципів надання послуг, повного задоволення потреб учасників системи повернення до цивільного життя та подолання системних бар'єрів, із якими вони стикаються. Серед базових пріоритетів Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року - інституціоналізація комплексної

моделі «повернення», стандартизація і безперервність послуг (від медичної та психосоціальної підтримки до усього спектра соціальної допомоги), посилення міжвідомчої координації, розвиток державно-приватного партнерства, взаємодія із громадянським суспільством, а також запровадження вимірюваних ключових показників ефективності, процедур моніторингу та оцінювання результативності.

Схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року було зумовлено необхідністю вдосконалення діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій з метою впровадження демократичних принципів щодо повноцінного задоволення потреб учасників системи повернення та розв'язання системних проблем, з якими вони стикаються. На думку розробників цього стратегічного документа, формування системи повернення стане одним з інструментів ефективного розв'язання таких проблем як визначення правового статусу учасників системи повернення, а саме отримання відповідних статусів учасниками системи повернення після звільнення, зокрема з полону [6].

Аналіз змісту цих двох стратегічних документів у ветеранській сфері дозволяє констатувати наступне. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року всеосяжно визначає державну політику щодо ветеранів/ветеранок та їхніх сімей, в якій реінтеграція є одним із стратегічних напрямів, у тому числі і для такої категорії ветеранів як «звільнені оборонці України». Що ж до Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року, то вона, в першу чергу, фокусується на переході від служби до цивільного життя, тобто більш ранній етап життєвого циклу військовослужбовця і охоплює як тих, хто звільняється зі служби без примусової ізоляції, і потребує синхронізації з постізоляційними процедурами для звільнених оборонців.

Порівняльний аналіз змісту цих стратегічних документів, їх позитивних та негативних сторін представлений в аналітичному дослідженні «Державна політика щодо ветеранів війни». На думку авторів, «…обидві стратегії наголошують на забезпеченні ветеранів та їхніх сімей необхідними соціальними послугами, зокрема медичними, реабілітаційними та психологічними. В обох документах велика увага приділяється економічній незалежності ветеранів (…сприяння зайнятості, розвитку ветеранського підприємництва, забезпечення можливостей для навчання та перекваліфікації, підтримки професійного розвитку, доступу до формальної та неформальної освіти). Попри те, що обидва документи стосуються реінтеграції ветеранів, сфери їх реалізації різняться. Зокрема, Стратегія повернення зосереджена на створенні інституційних, соціально-економічних та політичних умов для функціонування системи реабілітації, соціально-економічної та політичної реінтеграції ветеранів з



урахуванням їх групових та індивідуальних потреб з метою забезпечення загальноприйнятих норм цивільного життя. Стратегія ветеранів зосереджена на збереженні та відновленні людського капіталу ветеранів і членів їхніх сімей та фокусується на відновленні добробуту та здоров'я ветеранів, підтримці членів їхніх сімей та формуванні позитивного образу ветеранів у суспільстві, а також на сприянні зміцненню обороноздатності держави шляхом підвищення престижності військової служби. Тож Стратегія ветеранів мала б розглядатися як більш довготривалий та комплексний інструмент ветеранської політики держави, хоча розрахунковий термін її дії (2030) менший, ніж Стратегії повернення (2033)…» [10, с. 13].

На нашу думку, Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року є часово детермінованим документом, що визначає певний управлінський цикл: вона формулює цілі, диференційовані за часовими межами (коротко-, середньота довгостроковими), і передбачає періодичний перегляд з урахуванням змін безпекового, соціально-економічного та демографічного контекстів. Відповідно, стратегія не може бути перманентною: інакше вона перестає виконувати функцію інструмента цілеспрямованих трансформацій. Водночас сама ветеранська сфера як об'єкт публічної політики має тривалий і безперервний характер (соціальний захист, реабілітація, реінтеграція, зайнятість, участь громад тощо), тому стратегія у цій сфері покликана не стільки фіксувати сталі цілі, скільки поетапно забезпечувати перехід до нової якості інституцій, сервісів і механізмів координації. Навіть за умов довготривалості потреб ветеранської спільноти стратегія має фіксувати реальні цілі та індикатори результативності, досягнення яких створює стійку здатність держави запобігати актуальним викликам, оперативно реагувати на зміни та підтримувати гідний рівень життя ветеранів і членів їхніх родин. Іншими словами, перманентною є функція держави у ветеранській сфері, тоді як стратегія - інструмент її часово структурованого оновлення й розвитку.

Ми погоджуємося із висновками авторів аналітичної доповіді Національного інституту стратегічних досліджень щодо окремих прогалин та недоліків у чинних ветеранських стратегіях, а саме, що в них не врахований весь комплекс проблем, які відзначають навіть і самі ветерани. З огляду на особливу увагу до такої категорії ветеранів як звільнені оборонці, проаналізуємо сформульовані аналітиками НІСД недоліки стратегічних документів щодо ветеранської політики крізь призму досліджуваної нами проблематики – політика реінтеграція звільнених оборонців України.

По-перше, важливість урахування та подолання моральних травм ветеранів, особливо тих, хто повертається із зони бойових дій, не лише в розрізі безпосередньо психологічної підтримки, а й задля активного повернення до діяльного суспільного життя та збереження суспільної згуртованості на засадах



упровадження політики Героїв. Обидві стратегії сконцентровані лише на наданні загальної психологічної підтримки [10, с. 14].

Беззаперечно, що врахування та подолання психологічних травм ветеранів, зокрема такої специфічно вразливої категорії ветеранів як звільнені оборонці України, має розглядатися не лише як сфера суто психологічної підтримки, а як необхідна передумова активного повернення до повноцінного суспільного життя. Такий підхід вимагає інтегрованих заходів (медичних, психосоціальних, правових, соціально-економічних), адаптованих до наслідків полону та постізоляційного досвіду. Натомість чинні стратегічні документи переважно обмежуються рамкою загальної психологічної підтримки, не забезпечуючи належної диференціації інтервенцій і пріоритизації потреб саме цієї надвразливої групи ветеранів. Безліч лонгітюдних і порівняльних досліджень доводять, що наслідки полону та бойової травми часто мають хронічний перебіг (ПТСР, депресія, соматичні розлади), із хвилеподібними загостреннями протягом років і навіть десятиліть. Отже, для звільнених оборонців потрібна довготривала, фазована, мультидисциплінарна допомога. Екс-полонені послідовно демонструють вищі ризики і тяжчий перебіг розладів, ніж інші підгрупи ветеранів; міжнародні гуманітарні стандарти (МКЧХ) та клінічні настанови (ВООЗ) прямо передбачають тривалу підтримку і сімейноорієнтовані підходи.

Позитивним кроком у розв'язані цієї проблеми стало затвердження Кабінетом Міністрів України Порядку проведення відновлювальних (постізоляційних, реінтеграційних) заходів, заходів з адаптації, підтримки (супроводу) осіб, стосовно яких встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, після їх звільнення [11], який якісно збагатив понятійно-категоріальний апарат у досліджуваній сфері, вводячи терміни «реінтеграційні заходи», «декомпресія», «звільнені оборонці України» та запровадив обов'язкові постізоляційні/реінтеграційні заходи для звільнених оборонців, що створює нормативний мандат для маршрутів допомоги не лише в гострій фазі, а й надалі. Наказом МВС України затверджений Порядок здійснення реінтеграційних заходів та постізоляційного супроводу щодо звільнених оборонців України [12], деталізує постізоляційний супровід саме для цієї категорії осіб у відомчій системі. Окремими наказами Міністерства оборони України затверджені Типові протоколи реінтеграції, декомпресії (постізоляційної) звільнених оборонців України та Порядок організації реінтеграційних заходів зі звільненими оборонцями України в системі Міністерства оборони України, в яких визначені загальні засади організації таких заходів (звільнені оборонці України мають право на повагу до гідності, конфіденційність усіх процедур, добровільну участь у заходах, що не є обов'язковими, та захист від повторної травматизації).



По-друге, гендерні питання. Лише Стратегія повернення частково торкається гендерних аспектів реінтеграції у частині врахування потреб різних категорій учасників (включно з ветеранками) при створенні сприятливих умов для отримання освіти та розвитку професійної кар'єри учасників системи повернення, а також для започаткування та розвитку ветеранського підприємництва. Проте стратегіям бракує уваги до аспектів подолання гендерної дискримінації, визнання внеску ветеранок у бойові досягнення, доступу до спеціалізованого медичного обслуговування та специфічної психологічної підтримки [10, с. 14].

Станом на серпень 2025 року, починаючи з 24 лютого 2022 року, за офіційними даними Координаційного штабу з питань поводження з військовополоненими з 5678 військових, звільнених з російського полону, 210 – жінки [13].

Ми погоджуємось із авторами аналітичної доповіді НІСД [10], що у стратегічних документах поверхово визначені гендерні аспекти реінтеграції - переважно у площині врахування потреб різних категорій учасників (зокрема ветеранок) при створенні умов для освіти, професійного зростання та розвитку ветеранського підприємництва. Водночас обом стратегіям бракує системного гендерного підходу, який би охоплював специфіку звільнених оборонцівжінок, зокрема:

- заходи з подолання гендерної дискримінації та стигми;
- визнання внеску ветеранок у бойові спроможності й оборонні досягнення;
- доступ до спеціалізованих медичних послуг (включно з репродуктивним здоров'ям і наслідками сексуального насильства, катувань та полону);
- цільову психосоціальну підтримку з урахуванням травматичного досвіду ізоляції;
- безпечні механізми конфіденційного звернення та захисту персональних даних;
- індикатори та облік, чутливі до статі, віку та періоду полону.

На нашу думку, без інтеграції цих компонентів політика реінтеграції ризикує залишатися декларативною, поверхневою й недостатньо ефективною щодо надвразливої категорії ветеранів - звільнені оборонці-жінки.

По-третє, посилення довіри до влади та подолання інституційних бар'єрів, що призводять до зниження мотивації ветеранів звертатись по допомогу до державних інституцій, бюрократичних перешкод, гарантування ефективності державних програм підтримки. Стратегії лише передбачають певне спрощення процедур і поліпшення доступу до послуг [10, с. 15].

Дане зауваження, на нашу думку, також має місце бути, адже у двох досліджуваних ветеранських стратегіях йдеться про «спрощення процедур та покращення доступу», однак це переважно процесні зміни (менше довідок/вікон), які не усувають структурних причин недовіри, яка криється у ретравматизуючому досвіді взаємодії з інституціями (формалізм, публічність

прийому, повторний збір чутливих даних); відсутність «презумпції права» для екс-полонених; дефіцит конфіденційності та безпеки даних (критично для звільнених із полону). Як наслідок формується недовіра й зниження мотивації звертатися по допомогу, навіть коли послуги формально є.

Політика реінтеграції звільнених оборонців має перейти від підходу «спрощення доступу» до результатоцентричної моделі, у якій довіра виступає цільовим показником ефективності. Для надвразливої категорії звільнених із екс-полонених це передбачає травмоінформовані процедури взаємодії з інституціями (приватність, одноразове збирання чутливих даних), обов'язковий кейс-менеджмент, а також фінансові механізми, що винагороджують досягнення вимірюваних результатів (оформлені права, завершена декомпресія, економічна інтеграція). Запровадження таких підходів знижує інституційні бар'єри, підвищує мотивацію звертатися по допомогу, і, зрештою, гарантує ефективність державних програм підтримки.

По-четверте, ризики посилення суспільної конфліктності та поширення асоціальних явищ (зростання рівня насильства, зловживання алкоголем та наркотиками, ризики вчинення суїциду) унаслідок недосконалості системи повернення до цивільного життя [10, с. 15].

Вбачається, що недосконаліть інституцій і процедур реінтеграції, особливо щодо надвразливої категорії ветеранів - звільнені оборонці, істотно підвищує ймовірність ескалації суспільної напруженості та поширення девіантних/асоціальних практик. Йдеться, зокрема, про зростання рівня міжособистісного насильства, вживання психоактивних речовин і суїцидальної поведінки. Механізм ризику зумовлений кумуляцією невирішених наслідків полону (психотравматичні стани, соматичні ускладнення), бар'єрами доступу до MHPSS/медичної допомоги, стигмою, правовою невизначеністю, а також економічною маргіналізацією (безробіття, неповне зайняття). За відсутності цілеспрямованих, травмоінформованих і безперервних інтервенцій ці фактори можуть трансформуватися у макросоціальні ефекти - зниження довіри до інституцій, локальні конфлікти, зростання криміногенних ризиків та загальне ослаблення суспільної згуртованості.

Отож, процес формування державної ветеранської політики щодо повернення звільнених оборонців України в цивільне життя має ґрунтуватись на засадничому підході пріоритетності та диференціації цієї категорії осіб, адже це особи з підвищеними ризиками здоров'я і соціальної дезадаптації, якій має надаватися прискорений доступ до послуг у перші дні/тижні після звільнення, регламентована безперервність маршруту (керована траєкторія із закріпленим кейс-менеджером, протоколи збереження безпеки, конфіденційності, недопущення ретравматизації).



Висновки. Реінтеграція звільнених оборонців України є окремим вектором державної ветеранської політики, що потребує інституційної диференціації з огляду на надвразливий статус цієї категорії осіб, що доведено як емпіричними дослідженнями, так і спеціальним законодавством. Наявні стратегічні документи задали рамку цілей, однак для досягнення суспільно значущих результатів необхідно перейти від процесоцентричного «спрощення доступу» до результатоорієнтованої моделі з чіткими ключовими індикаторами ефективності. Ефективність політики визначатиметься безперервністю маршруту, обов'язковим кейсменеджментом, інтеграцією медичних, MHPSS, соціально-правових і зайнятісних інтервенцій, а також травмоінформованими стандартами конфіденційності та недопущення ретравматизації. На нашу думку, саме така інтегрована, доказова модель реінтеграції мінімізує ризики соціальної конфліктності, посилює суспільну згуртованість і забезпечує відновлення людського капіталу як передумову повоєнного відновлення та стійкого розвитку.

Література:

1. Хміляр О., Апальков В. Психологія життя військовослужбовця після полону. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки. 2022. Вип. 2. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_vsn_2022_2_12

2. Jukić M, Malenica L, Đuričić V, Talapko J, Lukinac J, Jukić M, Škrlec I. Long-Term Consequences of War Captivity in Military Veterans. Healthcare (Basel). 2023 Jul 10;11(14):1993.

3. Про соціальний і правовий захист осіб, стосовно яких встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, та членів їхніх сімей: Закон України від 26.01.2022. № 2010-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2010-20#n106

4. Держава повинна зробити ветеранську політику пріоритетом своєї діяльності – Президент України. URL: ttps://www.president.gov.ua/news/derzhava-povinna-zrobiti-veteranskupolitiku-prioritetom-svo-77197

5. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 29.11.2024 р. № 1209-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text

6. Стратегія формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року: Розпорядження КМУ від від 31.12.2024 р. № 1350-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text

7. Про внесення змін до Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» щодо формування комплексного підходу до внутрішньої політики у ветеранській сфері: Закон України від 11.03.2025 р. № 4285-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4285-20#Text

8. Про основні засади державної ветеранської політики щодо ветеранів/ветеранок, які брали участь у відсічі збройної агресії Російської Федерації проти України: Проект Закону України від 25.08.2025 р. № 13696. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/57192

9. Господарська діяльність та новітні технології: актуальні проблеми регулювання в умовах воєнного стану / за ред. О. О. Дмитрик, К. О. Токарєвої. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 195 с.

10. Державна політика щодо ветеранів війни: аналіт. доп. / за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2025. 118 с. URL: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04.

11. Порядок проведення відновлювальних (постізоляційних, реінтеграційних) заходів, заходів з адаптації, підтримки (супроводу) осіб, стосовно яких встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, після їх звільнення: Постанова КМУ від 15.03.2024 р. № 296. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/296-2024-%D0%BF#Text

12. Порядок здійснення реінтеграційних заходів та постізоляційного супроводу щодо звільнених оборонців України: Наказ МВС України від 30.08.2024 р. № 598. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1379-24#Text

13. Звіт Координаційного штабу з питань поводження з військовополоненими за серпень 2025 року. URL: https://koordshtab.gov.ua/report/ksh-report-august-2025.

References:

1. Khmiliar, O., Apalkov, V. (2022). Psykholohiia zhyttia viyskovosluzhbovtsia pislia polonu [Psychology of the life of a military serviceman after captivity]. Visnyk Kyyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Viyskovo-spetsialni nauky - Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Military and Special Sciences, 2, 54-59. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_vsn_2022_2_12 [in Ukrainian].

2. Jukić, M., Malenica, L., Đuričić, V., Talapko, J., Lukinac, J., Jukić, M., Škrlec, I. Long-Term Consequences of War Captivity in Military Veterans. Healthcare (Basel). 2023 Jul 10;11(14):1993.

3. Pro sotsialnyy i pravovyy zakhyst osib, stosovno yakykh vstanovleno fakt pozbavlennia osobystoyi svobody vnaslidok zbroynoyi ahresiyi proty Ukrainy, ta chleniv yikhnikh simey: Zakon Ukrainy vid 26.01.2022 № 2010-IX [On social and legal protection of persons who have been found to be deprived of their personal freedom as a result of armed aggression against Ukraine, and their family members: Law of Ukraine dated 26.01.2022 № 2010-IX]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2010-20#n106 [in Ukrainian].

4. Derzhava povynna zrobyty veteransku polityku priorytetom svoyei diyalnosti – Prezydent Ukrainy [The state must make veteran policy a priority of its activities - President of Ukraine]. president.gov.ua. Retrieved from: ttps://www.president.gov.ua/news/derzhava-povinna-zrobitiveteransku-politiku-prioritetom-svo-77197 [in Ukrainian].

5. Stratehiia veteranskoi polityky na period do 2030 roku: Rozporyadzhennia KMU vid 29.11.2024 r. № 1209-r [Veterans Policy Strategy for the Period Until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 29.11.2024 № 1209-p]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text [in Ukrainian].

6. Stratehiia formuvannoa systemy povernennia z viyskovoi sluzhby do tsyvilnoho zhyttia na period do 2033 roku: Rozporyadzhennia KMU vid vid 31.12.2024 r. № 1350-r [Strategy for forming a system of returning from military service to civilian life for the period until 2033: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 31.12.2024 № 1350-p]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text [in Ukrainian].



УДК 352.65

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-456-467

Дєгтяр Андрій Олегович доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки та публічного управління факультету програмної інженерії та бізнесу Національного аерокосмічного університету "Харківський авіаційний інститут", https://orcid.org/0000-0003-3258-447X

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАСЛІДКАМИ ПРИРОДНИХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Анотація. Природні надзвичайні ситуації (НС) — одна з найсерйозніших загроз суспільній безпеці та сталому розвитку країн. У сучасних умовах зміни клімату, зростання частоти екстремальних погодних явищ і інтенсивна урбанізація збільшили як ймовірність виникнення таких подій, так і масштаб їхніх наслідків. Ефективне публічне управління наслідками природних НС включає превентивні заходи, системи раннього попередження, оперативне реагування, координацію міжрівневих інституцій та відновлення постраждалих територій і громад.

Зарубіжний досвід у цій сфері має велике значення для вдосконалення національних політик і практик. Багато країн розробили комплексні підходи, що поєднують законодавче регулювання, інституційну організацію, фінансові механізми, технологічні рішення (системи моніторингу й прогнозування, геоінформаційні платформи) та громадську участь. Досвід показує важливість інтеграції управління ризиками у планування розвитку, міжвідомчого співробітництва, підготовки й навчання населення, а також прозорої комунікації під час криз.

Мета цього дослідження — проаналізувати ключові підходи й інструменти, які застосовують інші країни для запобігання та ліквідації наслідків природних НС, визначити їхні сильні й слабкі сторони та виділити практично застосовні рекомендації для вдосконалення вітчизняної системи публічного управління у цій сфері. Завдання включають: огляд моделей інституційної організації, оцінку механізмів фінансування ризиків, аналіз технологічних рішень для моніторингу й реагування, а також вивчення підходів до підготовки населення й відновлення.

Структура роботи: спочатку подано огляд міжнародних моделей управління ризиками природних НС (адміністративно-централізовані, децентралізовані, гібридні), далі — аналіз ключових інструментів (законодавство, фінансування, технології, комунікації), потім — кейси з окремих країн із виявленням факторів успіху і проблем, і на завершення — практичні рекомендації для адаптації найефективніших підходів у національному контексті.



Короткий висновок: вивчення зарубіжного досвіду дозволяє виділити універсальні принципи — превенція, інтеграція, оперативність, прозорість і стійкість — які мають стати основою реформ у сфері публічного управління наслідками природних надзвичайних ситуацій.

Ключові слова: публічне управління, безпека, надзвичайна ситуація природного характеру, цивільний захист, ліквідація наслідків надзвичайної ситуації.

Diegtiar Andrii Olegovich Doctor of Public Administration, Professor, Professor at the Department of Economics and Public Administration, Faculty of Software Engineering and Business, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute", https://orcid.org/0000-0003-3258-447X

FOREIGN EXPERIENCE IN PUBLIC MANAGEMENT OF THE CONSEQUENCES OF NATURAL EMERGENCIES

Abstract. Natural emergencies are among the most serious threats to public security and sustainable development. In current conditions of climate change, increasing frequency of extreme weather events, and intensive urbanization, both the likelihood of such events and the scale of their consequences have grown. Effective public management of the consequences of natural emergencies includes preventive measures, early warning systems, rapid response, coordination across institutional levels, and recovery of affected territories and communities.

Foreign experience in this field is highly valuable for improving national policies and practices. Many countries have developed comprehensive approaches that combine legal regulation, institutional organization, financial mechanisms, technological solutions (monitoring and forecasting systems, geoinformation platforms), and public participation. Experience shows the importance of integrating risk management into development planning, interagency cooperation, public training and education, as well as transparent communication during crises.

The aim of this study is to analyze key approaches and tools used by other countries to prevent and mitigate the consequences of natural emergencies, identify their strengths and weaknesses, and highlight practically applicable recommendations for improving the national public management system in this area. The objectives include: a review of institutional models, an assessment of risk-financing mechanisms, an analysis of technological solutions for monitoring and response, and a study of approaches to public preparedness and recovery.

Structure of the paper: first, an overview of international models of natural emergency risk management (administratively centralized, decentralized, hybrid) is provided; next — an analysis of key instruments (legislation, financing, technology,



communication); then — country case studies identifying success factors and challenges; and finally — practical recommendations for adapting the most effective approaches to the national context.

Brief conclusion: studying foreign experience makes it possible to identify universal principles — prevention, integration, responsiveness, transparency, and resilience — which should form the basis of reforms in public management of the consequences of natural emergencies.

Keywords: public administration, security, natural emergency, civil protection, emergency response.

Постановка проблеми. Однією з найважливіших функцій держави є забезпечення захисту населення, територій, навколишнього природного середовища та майна у разі виникнення надзвичайних ситуацій, зокрема природного характеру. Наразі даний напрямок особливо важливий з огляду на те, що внаслідок постійного посилення техногенного навантаження на природне середовище дедалі зростають ризики виникнення та масштаби наслідків надзвичайних ситуацій природного характеру – у світі в цілому, і в Україні зокрема. Так, упродовж січня – вересня 2021 року в Україні зареєстровано 89 надзвичайних ситуацій, з них техногенного характеру – 31, природного характеру – 53, соціального – 5. Внаслідок цих надзвичайних ситуацій загинуло 86 осіб (з них 7 дітей) та постраждало 442 особи (з них 278 дітей). Порівняно з аналогічним періодом 2020 року, кількість надзвичайних ситуацій природного характеру збільшилася майже на 3,9 % [1].

В провідних країнах світу накопичено суттєвий досвід із організації запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій природного характеру і окремі напрацювання могли б бути ефективно впроваджені в систему цивільного захисту України. Безперечно, удосконалення єдиної державної системи цивільного захисту України із врахуванням зарубіжного досвіду, наразі є вкрай актуальним – і з огляду на збільшення ризиків, із огляду на важливість поглиблення євроінтеграційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Значний внесок у вивчення проблематики у сфері цивільного захисту з урахуванням зарубіжного досвіду зробили сучасні українські науковці А. Борисов, Т. Іванова, Н. Івашина, В. Коваленко, Р. Приходько, В. Сапон, О. Сохін, Д. Чертов. Водночас, з огляду на актуальність порушеного питання, та появу нових напрацювань у міжнародному досвіді, даний напрямок потребує подальшого дослідження. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених вивченню закордонного досвіду протидії надзвичайним ситуаціям, на даний час можливості його імплементації в умовах України вивчені та проаналізовані недостатньо. Необхідно визначити конкретні практичні кроки, спрямовані на підвищення ефективності

вітчизняної системи цивільного захисту у запобіганні надзвичайним ситуаціям природного характеру та ліквідації їх наслідків.

Мета статті - систематизувати і представити ключові підходи, моделі й практики, які застосовуються в різних країнах для публічного управління наслідками природних надзвичайних ситуацій (післяаварійне відновлення, реагування, координація, соціальна допомога). Дослідити закордонний досвід організації запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій природного характеру, а також проаналізувати реальні перспективи його практичного використання в системі цивільного захисту України. Для реалізації поставленого завдання узагальнено досвід провідних країн світу з акцентуванням уваги не лише на сильних сторонах, а й на недоліках та допущених помилках.

Виклад основного матеріалу. Основні засади цивільного захисту, зокрема, щодо ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та міжнародного співробітництва в сфері цивільного захисту встановлені в Кодексі цивільного захисту України. Перейняття міжнародного досвіду щодо ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій узгоджується також зі ст. 18 Конституції України, де визначено, що зовнішньополітична діяльність України спрямована на забезпечення її національних інтересів і безпеки шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загальновизнаними принципами і нормами міжнародного права [2].

Згідно із вітчизняною системою класифікації розрізняють такі види надзвичайних ситуацій залежно від характеру походження подій, що можуть зумовити їх виникнення: техногенного характеру, природного характеру, соціальні, воєнні [3].Схожі підходи до класифікації застосовуються і в більшості провідних країн світу.

Надзвичайна ситуація природного характеру – порушення нормальних умов життя та діяльності людей на окремій території чи об’єкті на ній або на водному об’єкті, пов’язане з небезпечним геофізичним, геологічним, метеорологічним або гідрологічним явищем, деградацією ґрунтів чи надр, пожежею у природних екологічних системах, зміною стану повітряного басейну, інфекційною захворюваністю та отруєнням людей, інфекційним захворюванням свійських тварин, масовою загибеллю диких тварин, ураженням сільськогосподарських рослин хворобами та шкідниками тощо [4]. Ліквідація наслідків надзвичайної ситуації полягає у проведенні комплексу заходів, що включає аварійно-рятувальні та інші невідкладні роботи, які здійснюються у разі виникнення надзвичайної ситуації і спрямовані на припинення дії небезпечних факторів, рятування життя та збереження здоров’я людей, а також на локалізацію зони надзвичайної ситуації [3].

Що стосується закордонного досвіду в ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій природного характеру, то найбільшої уваги заслуговує досвід США –



країни, в якій масштабні катастрофи природного характеру трапляються досить часто, на густонаселених територіях.

Головним органом з питань запобігання та ліквідації наслідків природних і техногенних катастроф в США є FEMA (Federal Emergency Management Agency), (далі – ФЕМА), яке створено у 1997 році. Воно координує діяльність органів цивільної оборони, федеральних міністерств та відомств (міністерств енергетики, транспорту та ін.) і підприємств приватного сектору, а також забезпечує підготовку кадрів, навчання населення та поширення інформації з питань реагування на надзвичайні ситуації, проведення науково-дослідних робіт, контроль за використанням електронних засобів масової інформації в період надзвичайного стану, взаємодію зі збройними силами [5].

Комплексний характер системи державного управління США щодо надзвичайних ситуацій (далі – НС) відображають наступні принципи:

координація діяльності органів управління, що відповідальні за підготовку і протидію НС, з боку однієї особи (директора FEMA), підлеглої безпосередньо президенту США;

подвійне призначення, тобто об’єктами управління є НС мирного та воєнного часу, а суб’єктами управління – цивільні та військові організації;

надзвичайні повноваження відповідних органів управління повинні бути продовженням їх звичайних, повсякденних функцій там, де це можливо;

взаємозв’язок між всіма фазами (функціями) управління [6].

Ліквідацією наслідків НС природного характеру займаються громади та органи влади населених пунктів, адміністративних територій, штатів. У випадках, коли місцева громада, адміністративна територія чи навіть штат не в силах протидіяти НС, терміново запрошується допомога Федерального Уряду і починає діяти Національна система захисту населення та територій від НС. На державному рівні дії системи детально плануються у Плані федерального реагування, а на регіональному – дії, сплановані у Планах реагування конкретного штату, регіону, району. Концепція реалізації Планів полягає в тому, що при надзвичайних ситуаціях після отримання інформації з місця катастрофи, негайно вступає в дію Регіональний план. До місця катастрофи висуваються регіональні мобільні елементи реагування: пожежники, поліція, бригади швидкої медичної допомоги, які формують біля місця катастрофи командний пункт. Починається виконання обов’язків рятувальниками кожного напрямку і водночас детальна розвідка наслідків катастрофи та її поширення. Інформація подається в центр зв’язку, дається оцінка обставин, розміру санітарних втрат, стану небезпеки для населення і перші прогнози щодо потреб додаткових сил. За необхідності губернатор штату направляє сили та засоби, які він має згідно з Регіональним планом, доповідає про катастрофу та її наслідки Федеральному агентству боротьби з надзвичайними ситуаціями і за необхідності просить допомоги.



Федеральний уряд в цьому разі негайно приймає відповідальність за управління всіма діями щодо реагування на катастрофу і вводить в дію Федеральний план [5].

Федеральний план передбачає надання допомоги, спрямованої, насамперед, на порятунок життя людей, захист установ громадської охорони здоров'я і власності, забезпечення національної безпеки. Він не стосується будівництва житла, позик і грантів, наданих окремим громадянам і місцевій адміністрації для остаточної ліквідації наслідків катастрофи [7].

У США існують програми соціального захисту громадян шляхом надання субсидій, компенсацій, матеріальної, фінансової, медичної, гуманітарної та іншої допомоги, що сприяє нормалізації обстановки в районах надзвичайних ситуацій [8].

У Німеччині за захист від надзвичайних ситуацій природного та техногеннного характеру відповідає Міністерство внутрішніх справ. Окрім того, на вищих посадових осіб земель Німеччини покладено відповідальність за організацію протидії надзвичайним ситуаціям.

Згідно із Основним Законом Німеччини задля ефективної боротьби з надзвичайними ситуаціями Федеральний уряд має право давати вказівки урядам земель щодо надання поліцейських сил у розпорядження тих земель, що потерпіли від надзичайної ситуації. Окрім того, Федеральний уряд уповноважений використовувати підрозділи федеральної прикордонної охорони та Збройних сил задля допомоги поліції в ліквідації наслідків надзичайних ситуацій.

Збройні сили Німеччини та Федеральна прикордонна охорона не мають спеціального устаткування для виконання завдань щодо захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, однак вони допомагають людськими ресурсами і матеріалами. Завдання, пов'язані із ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій для військових та прикордонних частин і підрозділів визначаються земельними урядами і спеціальними комісіями округів [6].

Залежно від масштабу і розмірів заподіяного збитку виділяють п'ять рівнів реагування на надзвичайні ситуації і ліквідацію їх наслідків: федеральні, адміністрації земель, адміністрації областей, адміністрації округів і мерів міст; адміністрації об'єктів. Кожний організаційний рівень має систему контролю, командні центри та групи, укомплектовані фахівцями (пожежниками, поліцейськими, інженерами, медиками тощо.) [9].

Серед органів, до функцій яких входить реагування та ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій є різні урядові організації, зокрема, технічна організація допомоги (Technische Hilfswerk – THW), професійні пожежні бригади (у великих містах), добровільні пожежні бригади (в нижчих управлінських рівнях). THW – федеральна організація, головною метою якої є евакуаційнорятувальні та аварійно-відновлювальні роботи та надання першої медичної допомоги, що підпорядкована Міністерству внутрішніх справ Німеччини. Її функції нагадують аварійнорятувальні служби МНС України.



У діяльності відділень THW у вільний час беруть участь на добровільних засадах тисячі німців. Структура THW досить складна: окрім універсальних рятувальників існує ще спеціалізовані групи, що надають допомогу, приміром, при нафтових аваріях, швидко зводять зруйновані з якихось причин мости, відкачують воду з затоплених приміщень, відновлюють електро- і водопостачання тощо. Також уряд має право доручати виконання заходів щодо запобіганню НС та ліквідації їх наслідків цивільному персоналу і будівельним фірмам, що мають інженерне устаткування. Такі цивільні комітети і фірми мають право вимагати від уряду відшкодування витрат при виконанні необхідних заходів. Отже, у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій у Німеччині успішно взаємодіють державні, напівдержавні та неурядові організації [6].

Прикладом для України може стати також законодавство Німеччини, що базується на жорстких вимогах до гарантування безпеки життєдіяльності. Так, у Німеччині прийнято такі законодавчі акти: Закон про охорону водних ресурсів, Закон про охорону довкілля, Закон про утворення утилізації відходів, Закон про речовини, Федеральний акт мирного використання атомної енергії. Зокрема, Акт щодо атомної енергії передбачає експертизу місця будівництва, ступінь можливих ризиків і заходи безпеки у випадку аварії [10].

Водночас слід зазначити, що в ситуації з повенями у Німеччині влітку 2021 року системи оповіщення про надзвичайні ситуації спрацювали погано, а подекуди не спрацювали зовсім. Це продемонструвало, що аналогові системи в умовах надзвичайних ситуацій надійніші, ніж цифрові, оскільки можуть працювати в умовах відсутності електроенергії.

У Франції аварійно-рятувальні формування комплектуються на базі частин і підрозділів протипожежної служби, у складі яких переважають добровольці. Побудова служб цивільного захисту характеризується наявністю підрозділів, здатних за потреби посилювати відповідні функції для забезпечення цивільного захисту. На забезпечення цивільного захисту при НС щорічно виділяється близько 0,15 % національного бюджету Франції. Водночас, значний обсяг робіт у сфері цивільного захисту виконують добровольці, фінансування яких здійснюється з місцевих бюджетів та приватних фондів. Французька модель цивільного захисту, заснована на підпорядкуванні сил ЦЗ МВС, відповідає українським умовам та може бути запроваджена в нашій країні [11].

Загалом для більшості європейських країн пріоритетом систем цивільного захисту є не ліквідація, а прогнозування, моніторинг і, у разі можливості, – попередження надзвичайних ситуацій. Витрати коштів на попередження надзвичайних ситуацій зазвичай є значно нижчими порівняно з витратами на усунення негативних наслідків надзвичайних ситуацій. У розпорядженні органів управління цивільним захистом перебувають значні сили й засоби з високим ступенем оснащеності, укомплектовані професійними рятувальниками. Водно-



час паралельно активно залучаються добровільні пожежні та аварійно-рятувальні команди, які за чисельністю в декілька раз перевищують професійні. Особовий склад аварійно-рятувальних команд (в тому числі добровільних) має суттєві пільги та соціальні гарантії [12].

В Японії організація захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій має свою специфіку. Керівництво у сфері ліквідації наслідків надзичайних ситуацій покладено на Управління пожежної охорони. До функції пожежної охорони входить не лише запобігання й гасіння пожеж, але й виконання функцій рятувальної служби та служби невідкладної медичної допомоги. Одним із завдань, що покладені на Управління пожежної охорони є підготовка конкретних заходів, відповідно до урядових програм попередження стихійних лих та ліквідації їх наслідків [13].

До управління пожежної охорони Японії входить вісім відділів, серед яких половина займається координацією дій при надзвичайних ситуаціях: відділ з питань попередження наслідків катастроф та стихійних лих; відділ з питань регіонального контролю за стихійними лихами; відділ з питань попередження наслідків землетрусів; відділ рятувальної служби і невідкладної медичної допомоги. Начальник управління пожежної охорони має право вимагати від префектур і муніципалітетів виконання своїх розпоряджень, пов’язаних із забезпеченням протипожежного захисту та пожежогасіння, залучати сили та засоби пожежної охорони префектур і муніципалітетів до ліквідації наслідків катастроф, пожеж та стихійних лих у будь-якому місті країни [13].

Оскільки Японія упродовж всієї своєї історії потерпає від природних катаклізмів, особлива увага приділяється навчанню населення щодо дій в разі виникнення надзвичайних ситуацій. У всіх японських школах є спеціальний предмет – культура безпеки. Діти змалку знають, що робити під час повеней, землетрусів або інших стихійних лих, вони можуть врятувати не лише себе, а й тих, хто поряд. У дитячих садках та школах будуються спеціальні притулки під землею із запасами їжі та резервуарами води. Якщо трапиться землетрус, то в цих сховищах можна буде жити кілька місяців, передбачені також ванни та туалети. Майже кожен японець вдома має вогнегасник. У всіх готелях є каски з ліхтариками. На відміну від наших громадян, у Японії люди обов'язково дослухаються до рекомендацій спеціалістів. Якщо у дворі проходять навчання боротьби зі стихійними лихами, то на них обов'язково виходять усі мешканці. За статистикою, під час стихійного лиха приблизно 80 % японців рятують себе самі. Японці вважають, що бути готовими до будь-якого стихійного лиха на всі 100 % неможливо, оскільки стихія є непередбачуваною. Тому важливо навчитися справлятися із її наслідками.

Важливу роль у захисті населення від надзвичайних ситуацій відіграє система оповіщення. Зобов’язання щодо інформування про стихійні лиха



покладено на суспільного мовника Японії – компанію NHK. Головна місія мовника – якнайшвидше повідомити про катастрофу і роз'яснити людям, що робити. NHK оповіщає аудиторію про природну катастрофу дуже швидко у зв'язці з Японським метеорологічним агентством (JMA), яке аналізує дані від сейсмометрів, розміщених по всій території Японії. В разі необхідності сповістити про землетрус, цунамі, повінь тощо, NHK задіює всі свої платформи: телебачення, радіо, інтернет, мобільні додатки. Мовник оперативно реагує на зміну обстановки. Наприклад, коли тайфун наближається – закликають до евакуації зони, де очікуються удар. Коли тайфун накрив зону, звідки не встигли евакуюватися люди, – закликають глядачів залишатися в будинку і не виходити. Коли тайфун пройшов – надають важливу інформацію щодо подальших дій. Однак суспільний мовник припустився й помилки на вагу людських життів – коли було вирішено, що інформація про необхідність евакуюватися має подаватися спокійним тоном, щоб не спричинити паніку. У 2011 році ведучий новин, отримавши повідомлення про наближення цунамі, сповістив про нього, ніяк не змінивши інтонації свого голосу. Дехто з глядачів, які не дивилися на екран, а просто слухали новини, навіть не зрозуміли, що їх попереджають про катастрофу. У результаті постраждали люди, бо не встигли евакуюватися. Відтоді підхід змінено – інформація про лихо має подаватися іншою інтонацією: гучно, з надривом, щоб глядачі, слухачі обов'язково звернули на неї увагу [14].

Також заслуговує уваги діяльність спеціального органу, створеного для надання допомоги на випадок природних катастроф серед держав-членів НАТО та країн-партнерів – Євроатлантичний координаційний центр реагування на природні лиха та катастрофи (далі – ЄКЦ). Основна його функція полягає в координації дій держав-членів НАТО та країн-партнерів у випадку природних лих і техногенних катастроф в Євроатлантичному регіоні. ЄКЦ передає запит державам-членам і партнерам НАТО, які у відповідь пропонують свої пропозиції щодо допомоги безпосередньо ЄКЦ або країні, яка потерпає від природного лиха чи катастрофи. Ґрунтуючись на інформації, отриманої від ЄКЦ, країни-члени та партнери НАТО приймають рішення щодо надання допомоги. Зокрема, ЄКЦ організовував допомогу США після урагану Катріна, надавав допомогу на запити пакистанського уряду для ліквідації наслідків руйнівного землетрусу та масових повеней. У різних країнах-учасницях постійно організовуються широкомасштабні навчання для відпрацювання заходів ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Упродовж таких навчань відпрацьовується порядок дій, проводиться підготовка місцевих і зарубіжних учасників, розвивається взаємосумісність і функціональні можливості нерегулярного Євроатлантичного підрозділу з питань реагування на природні лиха та катастрофи, а також засвоюються знання та досвід для майбутніх операцій [15].

Висновки Отже, для забезпечення ефективного захисту населення і територій від наслідків надзвичайних ситуацій природного характеру та з

урахуванням євроінтеграційних прагнень України, вітчизняна система цивільного захисту потребує удосконалення з огляду на закордонний досвід. Зокрема, нагальною вимогою сьогодення є впровадження світового досвіду в організації запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій природного характеру. На думку автора доцільними та перспективними є наступні напрямки:

- удосконалення законодавства з орієнтацією на мінімізацію ризиків виникнення надзвичайних ситуацій природного характеру (зокрема, з жорсткішими вимогами щодо правил природокористування);
- вивчення можливих шляхів залучення до ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій приватних структур;
- покращення технічної оснащеності рятувальних служб;
- стимулювання участі добровольців в аварійно-рятувальних операціях шляхом передбачення соціальних пільг та гарантій;
- удосконалення системи раннього оповіщення про надзвичайні ситуації.

Водночас, закордонний досвід у цій сфері потребує подальшого аналізу на предмет можливого впровадження ефективних механізмів запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій в умовах України.

Література:

1. Інформаційно-аналітична довідка про виникнення надзвичайних ситуацій в Україні у 2021 році [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.dsns.gov.ua/ua/Dovidka-za-kvartal/129709.html.

2. Верховна Рада України. – 1996. Конституція України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://zakon3.rada.gov.ua.

3. Верховна рада України (2012б) Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 р. № 5403-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T125403.html.

4. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики/ Класифікатор надзвичайних ситуацій ДК 019:2010 [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va457609-10#Text.

5. Досвід організації екстреної медичної допомоги потерпілим у надзвичайних ситуаціях у США та розвинених державах світу / Мороз Є.Д., Близнюк М. Д., Печиборщ В. П., Михайловський М. М., Кушнір В. А., Вороненко В. В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.umj.com.ua/article/129631/.

6. Закордонний досвід регулювання запобігання і ліквідації надзвичайних ситуацій на регіональному рівні / Приходько. Р., Ященко.О. // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління, 2016 – С. 272-282.

7. Взаємодія рятувальних служб США / О. Сохін // Надзвичайна ситуація. – 2000. – № 3. – С. 31– 32.

8. Природно-техногенні катастрофи: проблеми економічного аналізу та управління / Данилишин Б. М.; //НАН України ; Рада по вивченню продуктивних сил України]. – К. : ЗАТ “Нічлава”, 2001. – 259 с.

9. Зарубіжний досвід захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій / В. Сапон // Надзвичайна ситуація, 2001. – № 9. – С. 34 – 36.



10. Загальноправовий аналіз зарубіжного досвіду вивчення адміністративно-правового статусу територіальних підрозділів державних служб із надзвичайних ситуацій/ Мяснянкіна К. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2016/11/28.pdf.

11. Вивчення міжнародного досвіду забезпечення цивільного захисту під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій / Коваленко В. В., Борисов А. В., Івашина Н. О., Стогній Г. М. [Електронний ресурс] Режим доступу: https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-1(3)-110-120.

12. Світовий досвід державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру/ Іванова Т. В. [Електронний ресурс] Режим доступу: https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.4/10.

13. Організація пожежної охорони Японії / Д. Чертов // Пожежна безпека. –1997. – No4. – С.54–57.

14. Не шокувати, а допомогти вижити: як у Японії Суспільне висвітлює стихійні лиха / Остапа С. [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://stv.detector.media/suspilni-movnyky-svitu/read/.

15. Євроатлантичний координаційний центр реагування на природні лиха та катастрофи [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_52057.htm.

References:

1. Informatsiino-analitychna dovidka pro vynyknennia nadzvychainykh sytuatsii v Ukraini u 2021 rotsi [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: https://www.dsns.gov.ua/ua/Dovidka-za-kvartal/129709.html.

2. Verkhovna Rada Ukrainy. – 1996. Konstytutsiia Ukrainy [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: http://zakon3.rada.gov.ua.

3. Verkhovna rada Ukrainy (2012b) Kodeks tsyvilnoho zakhystu Ukrainy vid 02.10.2012 r. № 5403- VI [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T125403.html.

4. Derzhavnyi komitet Ukrainy z pytan tekhnichnoho rehuliuvannia ta spozhyvchoi polityky / Klasyfikator nadzvychainykh sytuatsii DK 019:2010 [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va457609-10#Text.

5. Dosvid orhanizatsii ekstrenoi medychnoi dopomohy poterpilym u nadzvychainykh sytuatsiiakh u SShA ta rozvynenykh derzhavakh svitu / Moroz Ye.D., Blyzniuk M.D., Pechyborshch V.P., Mykhailovskyi M.M., Kushnir V.A., Voronenko V.V. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://www.umj.com.ua/article/129631/.

6. Zakopdonnyi dosvid pehuliuvannia zapobihannia i likvidatsii nadzvychainykh sytuatsii na pehionalnomu rivni / Prykhodko. R., Yashchenko.O. // Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriia: Derzhavne upravlinnia, 2016 – C. 272-282.

7. Vzaiemodiia riatuvalnykh sluzhb CShA / O. Cokhin // Nadzvychaina sytuatsiia. – 2000. – № 3. – С. 31– 32.

8. Ppypodno-tekhnohenni katactpofy: ppoblemy ekonomichnoho analizu ta uppavlinnia / Danylyshyn B. M.; //NAN Ukpainy ; Pada po vyvchenniu produktyvnykh syl Ukrainy]. – K. : ZAT “Nichlava”, 2001. – 259 c.

9. Zapubizhnyi docvid zakhyctu nacelennia i tepytopii vid nadzvychainykh cytuatsii / V. Capon // Nadzvychaina cytuatsiia, 2001. – № 9. – С. 34 – 36.

10. Zahalnopravovyi analiz zarubizhnoho dosvidu vyvchennia administratyvno-pravovoho statusu terytorialnykh pidrozdiliv derzhavnykh sluzhb iz nadzvychainykh sytuatsii/ Miasniankina K. [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu: http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2016/11/28.pdf.

11. Vyvchennia mizhnarodnoho dosvidu zabezpechennia tsyvilnoho zakhystu pid chas likvidatsii naslidkiv nadzvychainykh sytuatsii / Kovalenko V.V ., Borysov A.V., Ivashyna N.O., Stohnii H.M. [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu: https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-1(3)-110-120.

12. Svitovyi dosvid derzhavnoho upravlinnia ryzykamy vynyknennia nadzvychainykh sytuatsii tekhnohennoho ta pryrodnoho kharakteru/ Ivanova T.V. [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu: https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.4/10.

13. Orhanizatsiia pozhezhnoi okhopony Yaponii / D.Cheptov // Pozhezhna bezpeka.–1997. – No4. – C.54–57.

14. Ne shokuvaty, a dopomohty vyzhyty: yak u Yaponii Suspilne vysvitliuie stykhiini lykha / Ostapa. S [Elektronnyi resurs] // Rezhym dostupu: https://stv.detector.media/suspilni-movnyky-svitu/read/.

15. Yevroatlantychnyi koordynatsiinyi tsentr reahuvannia na pryrodni lykha ta katastrofy [Elektronnyi resurs] // Rezhym dostupu: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_52057.htm.



УДК 352.65

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-468-479

Дєгтяр Олег Андрійович головний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, доктор наук з державного управління, професор, https://orcid.org/0000-0001-6413-3580

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ ВІДБУДОВИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Анотація. Публічне управління фінансуванням відбудови територіальних громад в післявоєнний період — це комплекс політик, інструментів і процедур, спрямованих на відновлення житлової, соціальної та економічної інфраструктури, відновлення життєдіяльності населення та забезпечення сталого розвитку громад. У контексті України після війни ця діяльність набуває особливої значущості через масштабні руйнування, масові переміщення населення, зниження економічної активності та обмеженість фінансових ресурсів. Стаття присвячена розкриттю проблем фінансового забезпечення відновлення територіальних громад в післявоєнний період в Україні. Визначено, що забезпечення ефективного розвитку територіальних громад виступає одним з важливих завдань, яке ставить перед собою не тільки держава, але й органи місцевого самоврядування. На потенційні напрями розвитку територіальних громад значно впливає фінансова спроможність місцевих бюджетів. Це пов'язано з тим, що доходи місцевих бюджетів виступають своєрідним «фундаментом» для здійснення функцій, якими наділені відповідні владні органи. Не дивлячись на сьогоднішній день наша держава перебуває в умовах війни, місцеві бюджети досі вважаються фінансовим базисом територіальних громад, що дозволяє забезпечити їх подальший ефективний розвиток. В той же час, існуючі проблеми в сфері функціонування місцевих бюджетів з початку широкомасштабного вторгнення російської федерації на територію нашої держави, суттєво загострилися. Так перед органами місцевого самоврядування постали нові завдання, направлені на боротьбу з ворогом. Тому загострилася необхідність у пошуку коштів для допомоги українській армії, інфраструктурного відновлення та фінансового забезпечення заходів з відбудови, для допомоги переміщеним суб'єктам господарювання та й самим переселенцям. Протягом уже трьох війни органам місцевого самоврядування вдалось адаптуватися до сучасних умов та вправно реагувати на існуючі проблеми. Встановлено, що фінансове забезпечення розвитку територіальних громад включає в себе розвиток оптимальної

фінансової системи, залучення інвестицій та додаткових фінансових ресурсів, економічне зростання громади та місцевого бізнесу, а також здійснення інноваційних проектів тощо. Однак, у військових умовах, коли значно скорочується економічна активність, падає попит та переорієнтовуються усі фінансові потоки на забезпечення національної безпеки, територіальні громади стикаються з браком фінансування виконання планів довготривалого розвитку. Як висновок зазначено, що післявоєнне фінансування територіальних громад в Україні буде залежати від державного бюджету, зокрема від трансфертів (субвенцій), а також від власних доходів територіальних громад.

Ключові слова: публічне управління, фінансове забезпечення, фінансування, післявоєнне відновлення, територіальна громада, органи місцевого самоврядування, післявоєнний період.

Diegtiar Oleg Andriyovych chief researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, doctor of sciences in public administration, professor, https://orcid.org/0000-0001-6413-3580

PUBLIC MANAGEMENT OF FINANCING THE RECONSTRUCTION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE POST-WAR PERIOD

Abstract. Public management of financing the reconstruction of territorial communities in the post-war period is a set of policies, instruments, and procedures aimed at restoring residential, social, and economic infrastructure, reinstating the population's livelihoods, and ensuring sustainable community development. In Ukraine's post-war context, this activity gains particular importance due to widespread destruction, mass population displacement, reduced economic activity, and limited financial resources. The article is devoted to the disclosure of the problems of financial provision of the restoration of territorial communities in the post-war period in Ukraine. It is determined that ensuring the effective development of territorial communities is one of the important tasks set not only by the state, but also by local self-government bodies. The potential directions of development of territorial communities are significantly influenced by the financial capacity of local budgets. This is due to the fact that the revenues of local budgets serve as a kind of "foundation" for the implementation of the functions assigned to the relevant authorities. Despite the fact that today our state is in war conditions, local budgets are still considered the financial basis of territorial communities, which allows ensuring their further effective development. At the same time, the existing problems in the functioning of local budgets since the beginning of the full-scale invasion of the russian federation into the territory of our state have significantly worsened. Thus, local governments have faced



new tasks aimed at combating the enemy. Therefore, the need to find funds to assist the Ukrainian army, restore infrastructure and financially support reconstruction measures, to assist displaced business entities and the displaced persons themselves has become acute. During three wars, local governments have managed to adapt to modern conditions and skillfully respond to existing problems. It has been established that the financial support for the development of territorial communities includes the development of an optimal financial system, attracting investments and additional financial resources, economic growth of the community and local business, as well as the implementation of innovative projects, etc. However, in wartime conditions, when economic activity is significantly reduced, demand falls and all financial flows are reoriented to ensuring national security, territorial communities face a lack of funding for the implementation of long-term development plans. As a conclusion, it is stated that the post-war financing of territorial communities in Ukraine will depend on the state budget, in particular on transfers (subsidies), as well as on the own income of territorial communities.

Keywords: public administration, financial support, financing, post-war recovery, territorial community, local self-government bodies, post-war period.

Постановка проблеми. Широкомасштабне вторгнення російської федерації на територію нашої держави суттєво позначилося на фінансовому забезпеченні місцевого самоврядування, що проявляється скороченням обсягів доходів місцевих бюджетів, збільшенням видатків, спрямованих на допомогу громадам та надання базових послуг. Як стверджує Міністерство фінансів Україні, з початком російсько-української війни обсяг доходів місцевих бюджетів зменшився на 28% в порівнянні з довоєнним етапом, що призвело до суттєвого зменшення рівня економічноїактивності, насамперед у регіонах, які потерпіли від воєнних дій. В той же час, органи місцевої влади стикаються з потребою у збільшенні обсягу витрат на соціальні послуги, допомогу вимушеним переселенцям та забезпечення захищеності населення. Такі обставини приму-шують органи місцевої влади відшукувати додаткові фінансові надходження, наприклад за допомогою використання інноваційних підходів, зокрема проведення електронних торгів для оренди майна комунальної власності, що, всупереч загальному зменшенню економічної активності, дало можливість підвищити доходи на 30-40%. Тому дана проблематика набуває виняткової актуальності не лише в сучасних умовах війни, але й по її завершенню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як О. Варченко, І. Герасименко, О. Глущенко, О. Драган, Р. Єрьоменко, К. Жук, В. Зубченко, Ю. Козар, Т. Коробчук, Д. Крисанов, І. Лютий, Н. Метеленко, О. Подзізей, А. Попова, Ю. Стефанчук, О. Ступницький, К. Ткаченко, М. Швайко, І. Швець, О. Шуст та іншими. Попри велику кількість



наявних досліджень, сучасні екстремальні обставини воєнного часу, економічна невизначеність та потреба у фінансуванні післявоєнного розвитку територіальних громад актуалізують потребу у проведенні додаткового наукового аналізу.

Мета статті - Метою статті є всебічно дослідити і обґрунтувати ефективні механізми публічного управління фінансуванням відбудови територіальних громад у післявоєнний період з урахуванням таких конкретних завдань:

- Охарактеризувати основні виклики та фінансові потреби територіальних громад у післявоєнний період (інфраструктура, житло, соцзабезпечення, економічне відновлення).
- Визначити і порівняти потенційні джерела фінансування (державні бюджети, місцеві бюджети, міжнародна допомога, приватні інвестиції, публічно-приватні партнерства, донорські фонди) та їх правове/інституційне забезпечення.
- Розробити модель прозорого й підзвітного механізму планування, розподілу та моніторингу фінансових потоків на відбудову з урахуванням принципів ефективності, рівності та пріоритезації потреб.
- Проаналізувати необхідні зміни в системі публічного управління (рівні влади, повноваження, координація між відомствами та громадами) для забезпечення оперативності та відповідальності у використанні ресурсів.
- Визначити підходи до мінімізації корупційних ризиків, витратних перевитрат, нецільового використання коштів та забезпечення стійкості проєктів (включно з контролем за якістю виконання робіт).
- Надати рекомендації для органів публічного управління та місцевих влад щодо планування бюджету, мобілізації ресурсів, пріоритизації проєктів та взаємодії з міжнародними партнерами.

Виклад основного матеріалу. В сучасних воєнних умовах, грошові ресурси місцевих органів влади є ключовим засобом забезпечення стабільного регіонального розвитку. Зменшення бюджетних надходжень, знищення об'єктів критичної інфраструктури та зростання соціальних видатків обумовлюють потребу в оптимізації механізмів управління територіальними громадами. Підсилення стратегічної бази місцевих бюджетів потребує комплексного підходу до збільшення джерел доходів, управління витратами, цифровізації, диверсифікації джерел фінансування та формування сприятливих передумов для розвитку бізнесу. Враховуючи зазначене, на сьогоднішній день виняткової актуальності набуває дослідження стратегічних напрямів розвитку функціонування місцевих бюджетів, які вважаються ключовою складовою регіонального розвитку у період кризи та післявоєнного відновлення.

Раціональне використання бюджету територіальної громади стає пріоритетним в умовах сучасної війни. Кошти, що перебувають у розпорядженні місцевих органів влади здебільшого направляють на забезпечення діяльності територіальних громад. Міжнародне фінансування в умовах війни здебільшого



задовольняє потреби гуманітарного характеру (вода, їда, медичні препарати тощо). Марнотратство даних ресурсів може розчарувати та демотивувати міжнародних партнерів в подальшому, тому міжнародна допомога повинна належним чином контролюватися уповноваженими органами.

Місцеві бюджети за майже два роки тісно адаптувалися до умов воєнного стану і забезпечують реалізацію основних завдань бюджетної політики держави. Рівень виконання місцевих бюджетів буде свідчити про загальний соціально-економічний стан території громад, їх реальний потенціал для забезпечення сталого розвитку. Тенденція зростання фінансових ресурсів у місцевих бюджетах – це ключова ознака можливості громад надавати більш широкий спектр різноманітних послуг своїм жителям, реалізовувати необхідні соціальні та інфраструктурні проекти, фінансувати прийняті перспективні програми місцевого розвитку. Водночас важливо проаналізувати як змінювалася бюджетна ситуація в громадах у перші місяці війни. Результати опитування третини громад продемонструвало [23], що вторгнення рф спричинило масову міграцію і зупинку бізнесу та завдало значного удару по бюджетах. Зокрема, кожна четверта громада у зоні вторгнення агресора зібрала щонайменше на 50% менше доходів від довоєнних планів. Серед територіальних громад, які знаходились поза зоною бойових дій, дві третини відзначили зменшення доходів. Зокрема, найбільше постраждали такі статті бюджету: надходження з податку на доходи фізичних осіб, акцизів та земельного податку. У результаті громади зіткнулися із потребою продовжувати фінансувати освіту, медицину та житлово-комунальне госпо-дарство, але при падінні надходжень до 70% це супроводжувалося посиленням бюджетного дисбалансу [1].

Як відомо, специфіка функціонування територіальних громад полягає у формуванні їх фінансової самодостатності, яка виступає ключовою конкурентною перевагою в економічній системі та основою для забезпечення їх сталого розвитку. При цьому виникає необхідність формування системи фінансового забезпечення розвитку територіальних громад. Така система повинна передбачати наявність достатнього обсягу фінансування для реалізації проектів та програм розвитку територій і які повинні бути спрямовані на підвищення якості життя населення та формування привабливих умов для розвитку бізнесу та залучення інвесторів. Відповідно, основні напрямки фінансового забезпечення розвитку територіальних громад включають:

1. Залучення інвестицій, коли територіальні громади повинні активно співпрацювати з інвесторами, котрі мають намір вкладати кошти в розвиток території. Для цього необхідно створювати сприятливі умови ведення бізнесу та інвестицій, а також розробляти та реалізовувати інвестиційні проекти на засадах приватно-державного партнерства.

2. Забезпечення ефективного використання бюджетних коштів – територіальні громади повинні максимально ефективно використовувати наявні

бюджетні ресурси, забезпечуючи при цьому якість та доступність адміністративних послуг для населення.

3. Розвиток системи місцевих податків та зборів – передбачається, що територіальні громади повинні активно розвивати систему місцевих податків та зборів, зокрема, у сфері оподаткування нерухомості, землі, транспорту тощо. Це дозволить збільшити доходи бюджету громади та забезпечити її фінансову стабільність в довгостроковому періоді.

4. Залучення додаткових джерел фінансування, яке передбачає що територіальні громади повинні активно залучати додаткові джерела фінансування свого соціально-економічного, такі як гранти, кредити, дотації тощо.

5. Розвиток місцевих підприємств та підтримка малого і середнього бізнесу – розвиток місцевих підприємств дозволяє забезпечити розвиток економіки території та збільшити її конкурентоспроможність. Таким чином, територіальні громади повинні підтримувати малі та середні підприємства, надаючи їм пільги, допомогу в отриманні кредитів, консультування та інші види підтримки.

6. Розробка та реалізація інноваційних проектів – інноваційні проекти дозволяють забезпечити конкурентні переваги територіальній громаді. Основну увагу при цьому необхідно звернути на проекти інноваційного характеру, наприклад, у сфері енергоефективності, інформаційних технологій, транспортної інфраструктури тощо [2].

В цілому, фінансове забезпечення розвитку територіальних громад включає в себе розвиток оптимальної фінансової системи, залучення інвестицій та додаткових фінансових ресурсів, економічне зростання громади та місцевого бізнесу, а також здійснення інноваційних проектів тощо. Однак, у військових умовах, коли значно скорочується економічна активність, падає попит та переорієнтовуються усі фінансові потоки на забезпечення національної безпеки, територіальні громади стикаються з браком фінансування виконання планів довготривалого розвитку. Водночас ризики військового стану перешкоджають такому плануванні з високою точністю прогнозів стосовно потрібних ресурсів та терміну виконання проектів. Тому на сьогоднішній день головне завдання територіальних громад полягає в підтримці поточного розвитку спираючись на доступні ресурси.

На нашу думку, подібний розподіл джерел та інструментів носить достатньо умовний характер, адже фінансування розвитку територіальних громад може проводиться одночасно як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх джерел. Частка різних інструментів фінансування розвитку територіальних громад може змінюватися відповідно до стану економіки держави та її регіонів. В цілому, податки та місцеві збори зазвичай наділені ключовим значенням в структурі місцевих доходів не тільки в Україні, але й в світі. Вони, здебільшого, складають основну частину бюджетних коштів, проте їх частка може змінюватися



відповідно до кожної окремої територіальної громади. Натомість публічно-приватне партнерство і випуск облігацій місцевих позик, можуть мати меншу частку порівняно з іншими джерелами надходжень. Однак їхня роль все більше зростає із необхідністю фінансування грандіозних інфраструктурних проектів. В сучасних умовах війни та по її завершенню міжнародна допомога буде мати важливе значення для забезпечення фінансової стабільності територіальних громад. В свою чергу, зарубіжні інвестиції та краудфандинг займають незначну питому вагу у структурі фінансового забезпечення розвитку територіальних громад, проте відіграють все більшу роль у процесі економічного післявоєнного відновлення та політичної стабільності.

Крім бюджетного джерела ресурсів, для забезпечення потреб територіальних громад можуть бути залучені інвестиційні кошти приватних структур, оскільки більшість об‘єднаних територіальних громад в Україні на сучасному етапі неспроможні самостійно повною мірою здійснювати фінансування проектів відновлення і розвитку власної соціальної інфраструктури. Ефективним інструментом цього процесу може стати державно-приватне партнерство. Як справедливо вважає Ю. Козар [4], особлива зацікавленість регіональної і місцевої влади у використанні та розвитку державно-приватного партнерства пов‘язана з перевагами цього механізму для залучення ресурсів (фінансових, інвестиційних, технологічних, управлінських), особливо в нинішніх умовах значної невідповідності між потребами розвитку та наявними бюджетними ресурсами. Фаховий підхід до використання державно-приватного партнерства може забезпечити використання внутрішніх ресурсів розвитку на регіональному і місцевому рівнях, що матиме позитивний вплив на реалізацію нової державної регіональної політики. Участь приватного інвестора здатна забезпечити більш ефективне використання фінансових ресурсів територіальної громади та залучити досвід приватного партнера для ефективної реалізації проектів державно-приватного партнерства. Механізм партнерських відносин між територіальними громадами та приватним сектором економіки є доволі поширеним явищем у світовій практиці та використовується у розвинених країнах для реалізації інфраструктурних, гуманітарних і природоохоронних проектів. Зокрема, в Іспанії, Канаді та Великобританії таку практику застосовують у сфері будівництва шкіл, лікарень, автомобільних доріг тощо [5].

Досвід інших країн, які пройшли через війну на своїй території (Німеччина, Сербія і Хорватія та ін.) показує, що надмірна централізація фінансових ресурсів може призвести до зниження ефективності їх використання та гальмування місцевих ініціатив. З іншого боку, повна децентралізація може посилити регіональні диспропорції. Оптимальним рішенням може стати розвиток моделі «відповідального самоврядування», де громади отримують більше фінансових повноважень в обмін на підвищення прозорості та підзвітності. Практика

показує, що громади з вищим рівнем фінансової автономії демонструють на 20-25% вищу ефективність використання ресурсів порівняно з громадами, які більше залежать від центральних трансфертів. Впровадження такої моделі вимагатиме розвитку системи фінансового моніторингу та оцінки ефективності на місцевому рівні, а також підвищення фінансової грамотності як місцевих управлінців, так і громадян. Таким чином, еволюція фінансів місцевого самоврядування від мікро до макрорівня в умовах війни та післявоєнного відновлення характеризується комплексною трансформацією фінансових механізмів, посиленням співробітництва між громадами та розвитком нових форм фінансової взаємодії. Ці процеси створюють основу для формування більш стійкої та адаптивної системи місцевих фінансів, здатної ефективно відповідати на виклики воєнного та післявоєнного періодів, забезпечуючи сталий розвиток територій та підвищення якості життя громадян. У післявоєнний період співробітництво між громадами може стати ключовим інструментом для відновлення інфраструктури та розвитку економіки. Проекти спільного інвестування у відновлення інфраструктури, створення нових робочих місць можуть сприяти створенню більш стійкої економіки, яка здатна адаптуватися до викликів та забезпечити сталий розвиток територій [6].

На сьогоднішній день важливе значення у фінансовому забезпеченні інфраструктурних проектів територіальних громад в Україні має також грантова допомога, яка надається урядами зарубіжних держав та міжнародними організаціями за принципами безповоротності та безоплатності. Грошові кошти від донорів, спрямовані на потреби економічного розвитку регіонів у державах, які розвиваються чи знаходяться в умовах реформування, вважаються міжнародною технічною допомогою.

Очевидно, що для відновлення пошкоджених об’єктів житлової та критичної інфраструктури, для реалізації планів комплексної відбудови та розвитку громад необхідно використовувати різні шляхи залучення фінансування, адже ні місцеві, ні державний бюджет не спроможні здійснити такий обсяг видатків без додаткової підтримки. Саме тому доцільним є розглянути можливість розміщення «Облігацій відновлення» на українському фінансовому ринку. Такі боргові цінні папери мають випускатися як на державному, так і на місцевому (облігації місцевих рад) рівні, бути довгостроковими (15-20 років) та мати цільовий характер. Залучені кошти на рівні держави мають спрямовуватися на відновлення цілих сфер економіки (за прикладом Франції), об’єктів критичної інфраструктури державного значення, а на місцевому рівні – на відбудову зруйнованих міст, реконструкція об’єктів житлової та критичної інфраструктури. На практиці застосування таких інструментів за часів повоєнної відбудови вимагає певних особливостей, адже вони мають відповідати поставленим специфічним завданням індивідуального розвитку для кожної території. Є сенс



присвятити деякі випуски облігацій відновленню пошкоджених заводів, побудові нових, розвитку промисловості в різних областях. Наприклад, «Облігації відновлення. Азовсталь» мобілізують кошти на відбудову заводу, а після того, як він почне ефективно функціонувати, то виплати по облігаціям будуть покриті за рахунок прибутку від діяльності. Очевидно, що для впровадження таких цінних паперів на фінансовий ринок необхідно розробити законодавчу базу, забезпечити прозорість діяльності держави щодо випуску, доступність і зрозумілість умов розміщення та інвестування для звичайних громадян. Вже на практиці була доведена ефективність механізму продажу облігацій через «Дію», який розрахований на те, що інвестувати будуть звичайні українці, які не розуміються на тонкощах та деталях умов цінних паперів. Тому аналогічне рішення може бути запроваджене для «облігацій відновлення [7].

Одним із пріоритетних стратегічних напрямів удосконалення місцевих фінансів є розширення їх доходної бази. На сьогодні місцеві бюджети значною мірою залежать від трансфертів з державного бюджету, що обмежує фінансову автономію органів місцевого самоврядування. Для зміцнення фінансової незалежності необхідно створювати сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу, який є основним джерелом податкових надходжень до місцевих бюджетів. Другим важливим напрямом є оптимізація витрат місцевих бюджетів, що передбачає підвищення ефективності використання бюджетних коштів та запровадження сучасних механізмів фінансового контролю. У цьому контексті важливу роль відіграє запровадження програмно-цільового методу бюджетування, який дозволяє забезпечити чітку прив’язку бюджетних витрат до стратегічних пріоритетів розвитку регіону. Крім того, необхідно удосконалювати механізми моніторингу та оцінки ефективності використання бюджетних коштів, що сприятиме підвищенню рівня прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування перед громадськістю. Однак, найважливішим напрямом оптимізації витрат місцевих бюджетів є надмірна складова апарату органів місцевого самоврядування та неефективне використання бюджетних ресурсів, пов’язаних із його утриманням. У багатьох громадах значна частина коштів витрачається на фінансування адміністративного апарату, який часто є завеликим у порівнянні з реальними потребами управління. Це призводить до розбалансованості місцевих фінансів, коли значні бюджетні ресурси спрямовуються на утримання чиновницького апарату замість фінансування критично важливих сфер, таких як освіта, медицина, соціальний захист та розвиток інфраструктури [8].

Нестача власних ресурсів задля вирішення поточних проблем розвитку територіальних громад може бути також компенсована значними можливостями, які відкривають Програми у рамках Європейського інструменту сусідства та інших фінансових інструментів Європейського Союзу. Сьогодні частина прикордонних територіальних громад уже реалізовують проекти у рамках



Програм транскордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства. Такі проекти зорієнтовані на розвиток медицини, розбудову дорожньої інфраструктури, забезпечення екологічної безпеки, покращення рекреації, підтримку культури та покращення якості державного управління. Перспективними проектами, що можуть бути реалізованими спільно із суміжними прикордонними територіями сусідніх європейських країн, є: розвиток дошкільної освіти, культури (зокрема, популяризація місцевої історико-культурної спадщини), мистецтва, медицини, спорту, туризму; належне поводження з твердими побутовими відходами; розвиток прикордонної інфраструктури (зокрема, відкриття нових пунктів пропуску); впровадження спільних бізнеспроектів та обмін досвідом. Реалізація зазначених проектів в Україні сприятиме зростанню фінансової самостійності багатьох територіальних громад. Існує думка, що розвиток територіальної громади базується лише на використанні земельних і фінансових ресурсів місцевих бюджетів [9].

Отже, військові дії здійснили негативний вплив на територіальні громади, що проявляється зменшенням фінансових можливостей для фінансування реалізації інвестиційних проектів та зменшенням бюджетних надходжень. В результаті цього також знижується рівень їхньої ефективності, що веде до зниження рівня їх конкурентоздатності територіальних громад. Тому на сьогоднішній день існує гостра потреба у виправленні наявних розбіжностей в подальшому задля відновлення їх конкурентоздатності та створення умов для ефективного розвитку територіальних громад.

Висновки. Таким чином, широкомасштабне вторгнення російської федерації на територію нашої держави завдало катастрофічного впливу на національну економіку. Водночас постраждали від воєнних дій усі територіальні громади, особливо ті, котрі опинилися близько до фронту. В умовах війни більшість бюджетних ресурсів має на меті забезпечення військових потреб, що зумовлює погіршення економічної активності бізнесу, погіршення суспільної життєдіяльності та збільшення рівня безробіття. Тому на даний час стратегічні цілі держави та територіальних громад полягають у пристосуванні до воєнних умов та розробці пріоритетів післявоєнного відновлення. При цьому варто зважати на масштаби руйнування критичної інфраструктури, серйозне скорочення трудових ресурсів та негативну демографічну ситуацію, а також на перспективи залучення міжнародної допомоги. Через це територіальні громади змушені безперервно шукати джерела фінансового забезпечення свого розвитку, які сприяли б формуванню безпечних передумов для діяльності громади; підтримці економічної спроможності громади через пристосування бізнесу до воєнних умов; створенні сприятливих передумов для переміщення бізнесу з постраждалих територій; пом'якшенню наслідків воєнних дій; виконанню програм зайнятості і надання гуманітарної допомоги вимушеним переселенцям;



координації ланцюгів постачання гуманітарних ресурсів; розробці стратегічних пріоритетів післявоєнного періоду.

Водночас варто брати до уваги важливі чинники для ефективного фінансового забезпечення відновлення територіальних громад в післявоєнний період в Україні, зокрема прозорість та підзвітність (забезпечення раціонального використання фінансових ресурсів, протидії корупції та контролю за виконанням проектів), спроможність територіальних громад (розвиток спроможності планувати, управляти та реалізувати проекти), координація (ефективна координація дій між центральною та місцевою владою, а також із міжнародними партнерами). Але попри все, післявоєнне фінансування територіальних громад в Україні буде залежати від державного бюджету, зокрема від трансфертів (субвенцій), а також від власних доходів територіальних громад.

Література:

1. Шуст О.А., Варченко О.М., Крисанов Д.Ф., Герасименко І.О., Драган О.О., Ткаченко К.В., Зубченко В.В. Фінансова спроможність територіальних громад України в умовах війни. Економіка та управління АПК. 2024. № 2. С. 630. DOI: https://doi.org/10.33245/23109262 20241932630

2. Подзізей О., Коробчук Т. (2023). Фінансове забезпечення відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні. Економіка та суспільство, (48). DOI: https://doi.org/10.32782/25240072/20234811

3. Ступницький О. І., Швець І.Ю. Відновлення України: фінансові ресурси і інструменти відбудови та розвитку територіальних громад. URL: https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/202501/%D0%94%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20Bankwatch_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%96%D1%8F.pdf

4. Козар Ю. Державноприватне партнерство у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2022. № 3 (118). С. 148154. DOI: https://doi.org/ 10.31733/2078356620223148154

5. Метеленко Н.Г., Попова А. О. Джерела фінансування відновлення територіальних громад: впровадження вітчизняних та зарубіжних практик. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7aaf3a7a5c0542159b237d0de9a9e8fe/content

6. Глущенко О., Швайко М., Єрьоменко Р. Фінанси місцевого самоврядування у воєнних умовах: сучасні тенденції, виклики, проблеми та шляхи розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 4. С. 293297. DOI: https://doi.org/10.31891/23075740 2024-33244

7. Жук К.Д., Лютий І.О. Ринок ОВДП як джерело фінансування післявоєнного відновлення України. Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку: Матер. X Міжнар. наук.практ. інтернетконфер.(м. Острог, 24 лист. 2023 р.). С. 165

8. Стефанчук Ю.Д. Напрями удосконалення фінансового механізму розвитку територіальних громад. Право та державне управління. 2024. № 4. С. 600. DOI: https://doi.org/10.32782/pdu.2024.4.83

9. Метеленко Н.Г., Попова А. О. Джерела фінансування відновлення територіальних громад: впровадження вітчизняних та зарубіжних практик. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7aaf3a7a5c0542159b237d0de9a9e8fe/content



References:

1. Shust, O.A., Varchenko, O.M., Krysanov, D.F., Herasymenko, I.O., Drahan, O.O., Tkachenko, K.V., & Zubchenko, V.V. (2024). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad Ukrainy v umovakh viiny [Financial capacity of territorial communities of Ukraine in wartime]. Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and management of the agricultural complex, 2, 6-30. DOI: https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-193-2-6-30 [in Ukrainian].

2. Podzizei, O., & Korobchuk, T. (2023). Finansove zabezpechennia vidnovlennia konkurento-spromozhnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Financial support for the restoration of the competitiveness of territorial communities in Ukraine]. Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society, 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-11 [in Ukrainian].

3. Stupnytskyi, O.I., & Shvets, I.Iu. Vidnovlennia Ukrainy: finansovi resursy i instrumenty vidbudovy ta rozvytku terytorialnykh hromad [Restoration of Ukraine: Financial Resources and Tools for Reconstruction and Development of Territorial Communities]. Retrieved fromhttps://www.iir.edu.ua/sites/default/files/202501/%D0%94%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20Bankwatch_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%96%D1%8F.pdf [in Ukrainian].

4. Kozar, Yu. (2022). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u realizatsii ekonomichnoho ta sotsialnokulturnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Public-private partnership in the implementation of economic and socio-cultural development of territorial communities communities]. Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, 3 (118), 148-154. DOI: https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-3-148-154 [in Ukrainian].

5. Metelenko, N.H., & Popova, A.O. Dzherela finansuvannia vidnovlennia terytorialnykh hromad: vprovadzhennia vitchyznianykh ta zarubizhnykh praktyk [Sources of financing the restoration of territorial communities: implementation of domestic and foreign practices]. Retrieved from https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7aaf3a7a-5c05-4215-9b23-7d0de9a9e8fe/content [in Ukrainian].

6. Hlushchenko, O., Shvaiko, M., & Yeromenko, R. (2024). Finansy mistsevoho samovriaduvannia u voiennykh umovakh: suchasni tendentsii, vyklyky, problemy ta shliakhy rozvytku [Finances of local self-government in wartime conditions: modern trends, challenges, problems and ways of development]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytsky National University, 4, 293-297. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-44 [in Ukrainian].

7. Zhuk, K.D., & Liutyi, I.O. (2023). Rynok OVDP yak dzherelo finansuvannia pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy [The OVDP market as a source of financing for the post-war recovery of Ukraine]. Finansova systema krainy: tendentsii ta perspektyvy rozvytku: Mater. Kh Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konfer.(m. Ostroh, 24 lyst. 2023 r.) – The country's financial system: trends and prospects for development: Mater. X International Scientific-Practical Internet Conference (Ostroh, November 24, 2023). S. 165-70 [in Ukrainian].

8. Stefanchuk, Yu.D. (2024). Napriamy udoskonalennia finansovoho mekhanizmu rozvytku terytorialnykh hromad [Directions for improving the financial mechanism for the development of territorial communities]. Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration, 4, 600-607. DOI: https://doi.org/10.32782/pdu.2024.4.83 [in Ukrainian].

9. Metelenko, N.H., & Popova, A.O. Dzherela finansuvannia vidnovlennia terytorialnykh hromad: vprovadzhennia vitchyznianykh ta zarubizhnykh praktyk [Sources of financing the restoration of territorial communities: implementation of domestic and foreign practices]. Retrieved from https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7aaf3a7a-5c05-4215-9b23-7d0de9a9e8fe/content [in Ukrainian].



УДК 35.071:303.6:338.24:502.2

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-480-489

Домашевська Катерина Олександрівна аспірантка кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, https://orcid.org/0009-0005-2644-4472

ПРОБЛЕМАТИКА ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «СТІЙКІСТЬ» В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз концептуальних підходів до розуміння сутності поняття «стійкість», яке посідає центральне місце в сучасних наукових дискусіях та практичних дослідженнях. Незважаючи на широку поширеність терміна у філософських, соціальних, економічних, політичних, психологічних та технічних науках, єдиного універсального визначення його досі не існує. Це зумовлює необхідність систематизації теоретичних підходів та уточнення змісту категорії «стійкість».

Наведено ключові напрями дослідження концепту стійкості, серед яких виокремлено екоцентричний, філософський, політичний, соціальний та системний.

Окреслено зміст поняття «стійкість» у межах екологічного, економічного, соціального, філософського та політичного підходів, а також показано їхній взаємозв'язок і практичну значущість.

На основі аналізу наукових праць провідних українських і зарубіжних вчених, а також діючих нормативно-правових актів досліджено проблематику інституційної, інформаційної, організаційної та національної стійкості. Особливу увагу акцентовано на актуалізації даних понять у сучасних умовах воєнних загроз та глобальних викликів.

Показано, що у філософії стійкість трактується як збереження цілісності об'єкта та здатність протистояти деструктивним впливам; у технічних науках – як властивість системи зберігати рівновагу; у соціальних і політичних – як здатність спільнот та державних інститутів адаптуватися до криз і невизначеності; у галузі публічного управління та адміністрування – як здатність системи органів влади зберігати свою функціональність, адаптуватися до змін та протистояти кризам, забезпечуючи стабільність, ефективність та досягнення суспільно значущих цілей у довгостроковій перспективі.

Підкреслено, що в умовах сучасних викликів війни, глобалізаційних трансформацій, інформаційних та економічних криз актуалізується необхідність



розуміння поняття «стійкості» як багатовимірної категорії, що поєднує в собі такі характеристики, як здатність держави та суспільства зберігати цілісність та функціональність, а також потенціал до адаптації, відновлення та подальшого розвитку.

Ключові слова: стійкість, теоретико-концептуальні підходи, система, адаптивність, розвиток, національна стійкість, інформаційна стійкість, фінансова стійкість, організаційна стійкість, зміст, держава, суспільство, відновлення.

Domashevska Kateryna Oleksandrivna PhD student of Department of Public Service and Law, Educational and Scientific Institute of Public Service and Management, Odessa Polytechnic National University, Odesa, https://orcid.org/0009-0005-2644-4472

THE PROBLEM OF DETERMINING THE ESSENCE AND CONTEXT OF THE CONCEPT OF ‘’RESILIENSE’’ IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE CONTEXT OF MODERN SCIENTIFIC APPROACHES

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of theoretical and conceptual approaches to understanding the essence of the concept of “resilience,” which occupies a central place in contemporary academic debates and practical research. Despite the widespread use of the term in philosophical, social, economic, political, psychological, and technical sciences, there is still no universally accepted definition. This highlights the need to systematize theoretical approaches and clarify the content of the category “resilience.”

The study outlines the key directions of resilience research, including ecocentric, philosophical, political, social, systemic, and evolutionary approaches. The meaning of “resilience” is examined within ecological, economic, social, philosophical, and political perspectives, as well as their interconnections and practical relevance.

Based on the analysis of the scientific works of leading Ukrainian and foreign scholars, as well as current regulatory and legal acts, the study examines the issues of institutional, informational, organizational, and national resilience. Particular attention is paid to the relevance of these concepts in the current context of military threats and global challenges.

It is shown that in philosophy resilience is understood as the preservation of an object’s integrity and its ability to withstand destructive influences; in technical sciences – as the property of a system to maintain equilibrium; in social and political sciences – as the capacity of communities and state institutions to adapt to crises and uncertainty; in the field of public administration – as the ability of government systems to maintain functionality, adapt to changes, and resist crises while ensuring stability, efficiency, and the achievement of socially significant goals in the long term.



The article underlines that in the context of modern challenges – war, globalization processes, information and economic crises – the concept of "resilience" must be understood as a multidimensional category that combines the capacity of systems, states, and society not only to preserve integrity and functionality but also to sustain their potential for adaptation, recovery, and development.

Keywords: resilience, theoretical and conceptual approaches, system, adaptability, development, national resilience, informational resilience, financial resilience, organizational resilience, content, state, society, recovery.

Постановка проблеми. Поняття «стійкість» у сучасних галузях науки є багатовимірним та набуває широкого застосування, але досі не має єдиного визначення. Наразі даний термін активно використовується у філософії, соціальних і гуманітарних науках, економіці, психології, політичних, технічних і природничих дисциплінах. При цьому в кожній галузі знань поняття «стійкість» набуває власного змістовного навантаження.

У філософському контексті стійкість розглядається як здатність об'єкта зберігати цілісність і функціональність під впливом зовнішніх і внутрішніх змін; у технічних і інженерних науках – як властивість системи протистояти навантаженням і відновлюватися після них;

у соціальних і політичних науках – як здатність суспільства, державних інститутів та органів влади адаптуватися до кризових явищ, зберігати ефективність та забезпечувати розвиток.

В умовах сучасних глобальних та національних викликів, включно з війною, економічними та інформаційними кризами, кліматичними змінами та технологічними трансформаціями проблема стійкості стає особливо актуальною.

Для галузі публічного управління та адміністрування важливо не лише забезпечити стійкий розвиток державних інститутів, а й визначити ключові характеристики стійкості як системної категорії, що об'єднує в собі такі характеристики, як цілісність, функціональність, адаптивність та відновлюваність.

Незважаючи на значну кількість зарубіжних та вітчизняних досліджень, залишається відкритим питання комплексного узагальнення теоретико-концептуальних підходів до визначення сутності поняття «стійкість», систематизації його ключових характеристик та аналізу практичного застосування у науці державного управління.

Концептуальні підходи до визначення сутності та змісту «стійкості» охоплюють екологічні, економічні, соціальні, філософські, політичні та системні аспекти, які взаємопов'язані між собою. До них належать: економічний (коли економічна система стабільно розвивається, протистоячи зовнішнім загрозам та викликам), екоцентричний (єдність природи та суспільства), філософський (здатність об'єкту зберігати цілісність, форму та властивості у просторі і часі),

політичний (здатність державних інститутів зберігати свою функціональність до, під час і після кризових ситуацій) та системний (цілісність взаємодії елементів) напрями.

Екологічний підхід фокусується на здатності екосистем витримувати навантаження та зберігати свої функціональні можливості без деградації. Економічний підхід розглядає стійкість як можливість забезпечувати довгострокове економічне зростання, що не виснажує природні ресурси. Соціальний підхід акцентує увагу на справедливості, рівності, добробуті та здатності суспільства задовольняти потреби всіх його членів.

Філософський підхід зосереджує увагу на розумінні стійкості як здатності людини, суспільства або матерії витримувати впливи зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому цілісність і функціональність, адаптивність до складних умов, здатність відновлюватися після криз та розвиватися в умовах змін.

Отже, філософи розглядають стійкість крізь призму об'єктивної реальності в усій її багатовимірності, передбачаючи настання як несподіваних ризиків та загроз, так і перспектив для кращого майбутнього.

Політичний підхід розглядає «стійкість» на здатність суспільства та держави зберігати свою функціональність та інститути перед обличчям внутрішніх і зовнішніх загроз, підкреслюючи роль політичних рішень, управління та співпраці в досягненні та підтримці стійкості в умовах невизначеності. У контексті сучасних викликів політичний підхід до визначення поняття «стійкість» набуває практичної значущості задля розуміння того, яким чином держави та суспільства можуть протистояти війнам, викликам дезінформації, кіберзагрозам, економічним шокам та соціальним розколам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розуміння змісту та сутності поняття «стійкість» є предметом наукового інтересу як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Значний внесок у розробку концептуальних засад дослідження стійкості було зроблено у наукових працях таких авторів, як І.Сторонянська, В.Мінкович, О.Чакій, М. Пітюлич, А. Крупка, І.Драган (питання фінансової стійкості); О.Овчаренко та В.Дубницький (питання стійкості регіональних економічних систем); О.Резнікова (питання національної стійкості в умовах мінливого безпекового середовища); І.Кондіус (прогнозування стійкого розвитку регіону); І. Висоцька (стійкість та рівновага систем); Л. Приходченко, О. Дуліна (проблема стійкості критичної інфраструктури); Т. Пахомова, О. Скиба (питання інституційної стійкості); Л.Самойленко (стійкість держави крізь призму цифрової трансформації); О.Кокун, Т.Мельничук, В. Клочков (питання психологічної стійкості, резильєнтності, теорії життєстійкості); О.Прокопенко (питання стійкості у контексті будівельних конструкцій та інженерних розрахунків); О. Вартанова (питання кадрової стійкості); М. Назаров (проблеми соціальної стійкості). Н. Карпчук (питання інформаційної стійкості);



Мета статті – проаналізувати сучасні наукові підходи до визначення сутності та змісту поняття «стійкість» у різних галузях знань, виокремити ключові характеристики та змістові аспекти цього поняття, а також обґрунтувати його значення для сучасних досліджень у сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу. «Стійкість» з латинської мови перекладають, як «витривалість» або «силу духу». Так, філософи Стародавньої Греції вважали стійкість однією із чотирьох основних чеснот людини поряд з мудрістю, поміркованістю та справедливістю, необхідних для того, щоб прожити по-справжньому гідне життя [13].

Найбільш поширеним перекладом поняття «стійкість» англійською мовою вважається «resilience». Також можуть використовуватися інші переклади, в залежності від контексту, наприклад, «stability», «durability», «persistence», «resistance», «sustainability». Вибір конкретного перекладу залежить від того, на який саме аспект стійкості зосереджено увагу: здатність відновлюватися після труднощів (resilience), стабільність і міцність (stability), довговічність (durability), наполегливість (persistence) чи опір (resistance).

Зауважимо, що варіантами перекладу на українську мову поняття «sustainability», окрім «стійкості», також є «сталість», «стійкий розвиток», або «екологічна стабільність», залежно від контексту, адже «sustainability» охоплює широкий спектр ідей щодо довгострокового розвитку без виснаження ресурсів та шкоди для довкілля.

Але якщо не уточнювати контекст, то «resilience» є найбільш універсальним варіантом перекладу терміну «стійкість».

У психології сутність та зміст поняття «стійкість», як правило, ототожнюють із резильєнтністю і тлумачать його, як здатність людини ефективно діяти в умовах стресу, кризи чи тиску, швидко відновлюватися після них, зберігаючи внутрішню рівновагу.

Синонімом «резильєнтності» деякі вчені називають «життєстійкість» як особистісну характеристику людини, що допомагає їй справлятися із труднощами. При цьому мається на увазі не просто психологічна витривалість, а активна здатність людини до саморегуляції, адаптації та збереження ціннісних орієнтирів життя [4].

Поняття «стійкість» нерозривно пов’язане із поняттям «система» і є однією з основних її властивостей. В теорії систем «стійкість» розглядають не тільки як її властивість, але й стан системи або як характеристику її поведінки.

Науковці Національного інституту стратегічних досліджень вважають, що стійкість об’єкта як складної системи полягає у здатності «…протистояти небажаним впливам і стресам, адаптуватися до дії зовнішніх подразників без значної втрати функціональності й руйнування структури, а також відновлюватися після шоків…» [10, с.53].



Стійкість у галузі екології найчастіше стосується екосистем. У даному контексті зміст цього поняття стосується здатності екосистем повертатися до стану рівноваги після таких зовнішніх впливів, як пожежі, повені, зміни клімату чи впливи людської діяльності. Інакше кажучи, стійка екосистема здатна витримувати потрясіння й відновлювати свої функції, навіть якщо тимчасово зазнає змін. При цьому експерти зазначають, що стійкість екосистем залежить від раціонального використання природних ресурсів, енергозберігаючих технологій, що є необхідним для зниження негативного впливу на навколишнє середовище.

Деякі вчені ототожнюють поняття «екологічної стійкості» та «екологічної стабільності», маючи на увазі екологічну рівновагу, а саме стійкість складу та чисельності живих організмів [9].

Фахівці Управління Організації Об'єднаних Націй зі зменшення ризику лих» (United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR)) визначають стійкість як здатність громад та суспільства бути гнучкими та швидко відновлюватися після кризових явищ та загроз, продовжуючи при цьому розвиватися [2].

Резнікова О. підтримує точку зору зарубіжних колег, підкреслюючи, що стійкість – це реакція об'єкта на певні зовнішні подразники, його здатність адаптуватися до їхніх впливів без значної втрати функціональності[7].

В науці про опір матеріалів стійкість розглядають як здатність конструкції під дією навантажень зберігати початкову форму та рівновагу і відновлювати її після припинення дії навантажень [12]. Іншими словами, якщо конструкція втратить форму чи рівновагу, вона стає непридатною чи навіть небезпечною для застосування.

Таблиця 1

Визначення терміну «стійкість» у різних галузях знань

Наука	Характеристика поняття «стійкість»
Фізика, механіка	Здатність системи або тіла повертатися до рівноваги після зовнішнього збурення
Біологія	Здатність організму або екосистеми адаптуватися до змін середовища без втрати життєздатності
Психологія	Здатність особистості зберігати внутрішню рівновагу, діяти ефективно в умовах стресу
Економіка	Здатність економічної системи функціонувати та розвиватися в умовах нестабільності
Соціологія	Здатність соціальних систем зберігати свою ідентичність та функціональність в умовах криз
Кібернетика	Здатність керованої системи зберігати стабільність та ефективність при зовнішніх впливах
Філософія	Здатність системи зберігати свою сутність за умов змін у просторі та часі



Наука	Характеристика поняття «стійкість»
Екологія	Здатність екосистеми підтримувати функціональність і біорізноманіття після руйнівних порушень
Державне управління	Спроможність державної системи зберігати свої функції, структуру та цілі перед обличчям викликів, а також здатність до адаптації та ефективного функціонування в умовах невизначеності та змін

Джерело: складено автором за матеріалами [2], [4], [5], [9], [10], [12], [13]

Тульчинська С. у своєму дослідженні аналізує економічну та фінансову стійкість як невід'ємні складові ефективної діяльності підприємства. Фінансовою стійкістю підприємства авторка вважає стан, за якого виробничі та фінансові ресурси використовуються раціонально. Завдяки цьому підприємство має змогу стабільно функціонувати та розвиватися за будь-яких загроз [11]. Науковиця наголошує, що фінансово стійким підприємство роблять ефективне управління, конкурентоспроможний персонал і регулярне виробництво.

Вартанова О. та Повзун Д. називають запорукою фінансової стійкості підприємства стійкий до викликів та потрясінь персонал і динамічну систему управління. За таких умов, на думку авторів, персонал підприємства залишатиметься працездатним, успішно долаючи як внутрішні, так і зовнішні загрози [3].

В умовах сучасних викликів війни особливої актуальності набуває поняття соціальної стійкості. Під ним деякі зарубіжні вчені розглядають здатність індивідів долати труднощі, адаптуватися до щоденних загроз на основі історичного досвіду і створювати умови для забезпечення індивідуального добробуту, надійності та безпеки [1].

Назаров М. аналізує поняття соціальної стійкості у контексті аналізу проблеми забезпечення стійкості територіальних громад. Науковець вважає соціальну стійкість невід'ємною складовою національної стійкості і тлумачить її зміст як збереження здатності національної держави щодо її суспільної згуртованості. Мова йде про соціум, коли він стикається із зовнішніми чи внутрішніми конфліктами, які спричинені суспільно-політичними змінами чи насильницькими діями [5].

Однією з перших до поняття національної стійкості звернулася Резнікова О. Дослідниця запропонувала розглядати стійкість як здатність національних систем і інститутів протистояти загрозам, швидко пристосовуватися до змін і відновлюватися, функціонуючи при цьому без перебоїв та втрат [7].

Резнікова О. розділяє думку колеги щодо соціальної стійкості, зазначаючи, що суспільство перш ніж боротися з кризовими явищами та загрозами, має зрозуміти для себе їхню природу та рівень небезпеки. Інакше протистояти їм буде не можливо.

Резнікова О. наголосила на важливості розробки на законодавчому рівні єдиної стратегії забезпечення національної системи стійкості.

Так, у 2021 році указом Президента було схвалено відповідну Концепцію. В документі в межах забезпечення національної системи стійкості було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення здатності органів влади та суспільства адаптуватися до будь-яких криз та загроз, протистояти їм, швидко відновлюватися після негативного впливу та продовжувати функціонувати з набагато більшою віддачею [6].

У листопаді 2023 року уряд України представив план реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості, який діє до кінця поточного року.

Основна мета – підвищити рівень стійкості та згуртованості держави та суспільства за рахунок розробки програм та стратегій антикризового управління та внесення відповідних змін до нормативно-правової бази.

На законодавчому рівні невід'ємною складовою національної системи стійкості вважається організаційна стійкість, зміст якої розуміють як здатність органів влади на усіх рівнях належним чином реагувати на ризики та загрози, продовжуючи збалансовано працювати до, під час та після них[6].

У даному контексті поняття «стійкість» стосується не стільки здатності органів влади протистояти загрозам, скільки вмінням вчасно виявляти їх, оцінювати ризики для національної безпеки, після чого розробляти алгоритми дій для адаптації та протистояння руйнівним наслідкам.

Скиба О. у своєму дослідженні звертається до поняття інституційної стійкості як невід'ємного фактору сталого розвитку держави. Науковиця вважає, що держава тоді є стійкою, коли має надійне правове, організаційне та ресурсне підґрунтя [8].

Деякі вчені, розглядаючи інституційну стійкість, акцентують увагу на здатності органів влади забезпечувати успішну державну політику без затримок та простоїв. При цьому напрями державної політики можуть змінюватися та вдосконалюватися під дією викликів та загроз. І усі ці процеси відбуваються за умови застосування органами влади ефективних механізмів реагування на будь-які загрози.

Висновки. Отже, поняття «стійкість» є ключовою міждисциплінарною категорією, що дає змогу досліджувати різноманітні її аспекти в залежності від предметної сфери аналізу в публічному управлінні.

Результати дослідження свідчать про те, що концептуальні підходи до визначення терміну «стійкість» — від філософського до системного — є взаємопов'язаними та доповнюють одне одного, формуючи його комплексне розуміння.

Подальша актуалізація досліджуваного поняття в умовах глобальних і національних викликів, зокрема війни, економічних і інформаційних криз, є необхідною для розробки ефективних стратегій публічного управління, антикризового менеджменту та забезпечення сфери національної безпеки.



Майбутні наукові напрацювання, пов'язані з питанням стійкості, на нашу думку, мають бути зосереджені на систематизації основних характеристик даного поняття та їхньому застосуванні у сфері публічного управління для підвищення здатності держави та суспільства ефективно та успішно протистояти сучасним викликам, загрозам та кризовим явищам.

Література:

1. Keck, Markus and Patrick Sakdapolrak. What is social resilience? Lessons learned and way forward. Erdkunde. 2013.Vol. 67, No. 1, pp. 5-19. Режим доступу: https://www.erdkunde.uni-bonn.de/archive/2013-1/what-issocial-resilience-lessons-learned-and-ways-forward

2. Terminology on Disaster Risk Reduction. – Geneva: UNISDR, 2009. – 30 p. Режим доступу: https://www.unisdr.org/files/7817_UNISDRTerminologyEnglish.pdf

3. Вартанова О. В. Стійкість персоналу: сутність та дуальний характер забезпечення [Електронний ресурс] / О. В. Вартанова, Д. І. Повзун // Економіка та суспільство. – 2023. – №54. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2796/2716

4. Клочков В. Психологічні чинники стійкості особистості: наукові погляди [Електронний ресурс] // Вісник Національного університету оборони України. – 2022. – 69(5) – С. 58–66. Режим доступу: http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/262865/261424

5. Назаров М. С. Соціальна стійкість на рівні територіальних громад в умовах сучасних викликів / Микола Сергійович Назаров // Політикус: наук. журнал. – 2022. – № 2. – С. 54–59.

6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text

7. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. – Київ: НІСД, 2022. – 532 с.

8. Скиба О. О. Інституційна стійкість держави як фактор її сталого розвитку та економічної безпеки погляди [Електронний ресурс] // Сталий розвиток економіки. – 2024. – №3(50). – С. 256-261. Режим доступу: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1028/984

9. Словник-довідник сучасних екологічних та природоохоронних термінів / [укл. Гончаренко Г. Є., Совгіра С. В.]. – К.: Наук. світ, 2010. – 67 с.

10. Термінологічний словник-довідник у сфері національної стійкості [Електронний ресурс] / О. О. Резнікова, К. Є. Войтовський. – Київ: НІСД, 2024. – 80 с. – Режим доступу:https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad_terminolog_slovnik-dovidnik_nac_stiykist_15_11_2024_97.pdf

11. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Аларіки С. Н. Фінансова стійкість як складова економічної ефективності підприємства. [Електронний ресурс] // «Ефективна економіка». 2018. – № 4. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/3.pdf

12. Шваб'юк В.І. Опір матеріалів: Підручник. – К.: Знання, 2016. – 400 с.

13. Шевчук Д. Стоїцизм як філософія екзистенційної стійкості. [Електронний ресурс] // Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА. – 2023. – № 24. – С. 55–60. – Режим доступу: https://journals.oa.edu.ua/Philosophy/article/view/3877/3525

References:

1. Keck, M., & Sakdapolrak, P. (2013). What is social resilience? Lessons learned and way forward. *Erdkunde*, 67(1), 5–19. Retrieved from https://www.erdkunde.uni-bonn.de/archive/2013-1/what-issocial-resilience-lessons-learned-and-ways-forward.

2. UNISDR. (2009). *Terminology on Disaster Risk Reduction*. Geneva: UNISDR. Retrieved from https://www.unisdr.org/files/7817_UNISDRTerminologyEnglish.pdf.

3. Vartanova, O. V., & Povzun, D. I. (2023). Stiikist personalu: sutnist ta dualnyi kharakter zabezpechennia [Staff resilience: the essence and dual nature of provision]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, *54*. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2796 [in Ukrainian].

4. Klochkov, V. (2022). Psykholohichni chynnyky stiikosti osobystosti: naukovi pohliady [Psychological factors of personal resilience: scientific views]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Bulletin of the National Defense University of Ukraine, 69*(5), 58–66. Retrieved from http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/262865/261424 [in Ukrainian].

5. Nazarov, M. S. (2022). Sotsialna stiikist na rivni terytorialnykh hromad v umovakh suchasnykh vyklykiv [Social resilience at the level of territorial communities under modern challenges]. *Politykus: naukovyi zhurnal – Politykus: Scientific Journal, 2,* 54–59 [in Ukrainian].

6. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 27 veresnia 2021 r. № 479/2021. (2021). Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti» [Decree of the President of Ukraine of September 27, 2021 No. 479/2021 "On the decision of the National Security and Defense Council of August 20, 2021 'On the introduction of the national resilience system'"]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text [in Ukrainian].

7. Reznikova, O. O. (2022). *Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyshcha* [National resilience in a volatile security environment]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

8. Skyba, O. O. (2024). Instytutsiina stiikist derzhavy yak faktor yii staloho rozvytku ta ekonomichnoi bezpeky [Institutional resilience of the state as a factor of its sustainable development and economic security]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy, 3*(50), 256–261. Retrieved from https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1028/984 [in Ukrainian].

9. Honcharenko, H. Ye., & Sovhira, S. V. (2010). *Slovnyk-dovidnyk suchasnykh ekolohichnykh ta pryrodookhoronnykh terminiv* [Dictionary-reference of modern ecological and environmental terms]. Kyiv: Naukovyi svit. [in Ukrainian].

10. Reznikova, O. O., & Voitovskyi, K. Ye. (Eds.). (2024). *Terminolohichnyi slovnyk-dovidnyk u sferi natsionalnoi stiikosti* [Terminological dictionary-reference in the field of national resilience]. Kyiv: NISD. Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad_ terminolog_ slovnik-dovidnik_nac_stiykist_15_11_2024_97.pdf [in Ukrainian].

11. Tulchynska, S. O., Kyrychenko, S. O., & Alariky, S. N. (2018). Finansova stiikist yak skladova ekonomichnoi efektyvnosti pidpryiemstva [Financial resilience as a component of enterprise economic efficiency]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy, 4*. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/3.pdf [in Ukrainian].

12. Shevchuk, D. (2023). Stoitsyzm yak filosofiia ekzystentsiinoi stiikosti [Stoicism as a philosophy of existential resilience]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia"– Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy", 24,* 55–60. Retrieved from https://journals.oa.edu.ua/Philosophy/article/view/3877/3525 [in Ukrainian].

13. Shvabiuk, V. I. (2016). *Opir materialiv* [Strength of materials]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].



УДК 351.851:37.014

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-490-504

Жаровська Олена Петрівна кандидат педагогічних наук, доцент, спеціаліст галузі «Правознавство», юрист, магістр з публічного управління та адміністрування, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти», https://orcid.org/0000-0002-4154-1458

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті висвітлено сучасні тенденції, чим характеризується рівень технічної оснащеності сфер і просторів, на що впливає науково-технічний розвиток у загальносвітовому масштабі, котрі відображаються ШІ (штучним інтелектом). Автор зауважує, що саме таке відтворення технічного характеру пронизує повсюдно багато осередків, структур, приймає безпосередню участь у розробці та відображенні об'єктів, проведенні дій та процесів, після чого набуває подальшого розповсюдження у різногалузевих організаціях і установах. З'ясовано передумови щодо подальшого впровадження ШІ у освітній процес закладів освіти, чим проявляється особлива увага педагогічного складу щодо таких нововведень, і на підставі чого проводяться наукові заходи, конференції, семінари, круглі столи. Тоді як практичне застосування ШІ започаткувалося у сферах промисловості та економічної діяльності, як створення предметів і речей, відслідковування процесів, збір інформаційних даних за різними формами.

Таким чином досліджено, що всередині ШІ вбудовані методи економіко-математичного дослідження, як теорія ігор, імітаційне моделювання, пошук випадкових величин, ймовірнісний аналіз, прогнозні значення, лінійного програмування, багатоваріантність і альтернативність прийняття рішень, різні підходи до моделювання об'єктів. Саме цим приділяється особливе значення освітній сфері у якісному і досконалому засвоєнні постійно мінливих параметрів ШІ, зумовлюючи і уявляючи під час проведення аудиторних занять і спеціалізованих курсів технічні засоби, за якими таке відтворення проявляється. Автор звертає увагу на те, що вивчати особливості і параметри ШІ потрібно із дотриманням системності і послідовності виконання дій та технічних операцій. Саме тому цей напрям наукового дослідження потребує продовження.

Ключові слова: штучний інтелект; освітній процес; технічні засоби; структура системи управління; державне управління; інструменти державного управління.



Zharovska Olena Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Specialist in the field of "Jurisprudence", Lawyer, Master of Public Management and Administration, Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», https://orcid.org/0000-0002-4154-1458

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE EDUCATIONAL PROCESS AS A TOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. The article highlights modern trends, what characterizes the level of technical equipment of spheres and spaces, what is influenced by scientific and technological development on a global scale, which are reflected by AI (artificial intelligence). The author notes that it is precisely this kind of reproduction of a technical nature that permeates many centers and structures everywhere, takes a direct part in the development and display of objects, the implementation of actions and processes, after which it becomes further widespread in various organizations and institutions. The prerequisites for the further implementation of AI in the educational process of educational institutions are clarified, which is reflected in the special attention of the teaching staff to such innovations, and on the basis of which scientific events, conferences, seminars, round tables are held. While the practical application of AI began in the spheres of industry and economic activity, such as the creation of objects and things, tracking processes, and collecting information data in various forms.

Thus, it was investigated that methods of economic and mathematical research are built into AI, such as game theory, simulation modeling, search for random variables, probabilistic analysis, predictive values, linear programming, multivariate and alternative decision-making, various approaches to object modeling. This is why special importance is given to the educational sphere in the qualitative and perfect assimilation of constantly changing parameters of AI, determining and presenting during classroom lessons and specialized courses the technical means by which such reproduction is manifested. The author draws attention to the fact that it is necessary to study the features and parameters of AI with observance of the systematicity and sequence of actions and technical operations. That is why this direction of scientific research needs to be continued.

Keywords: artificial intelligence; educational process; technical means; structure of the management system; public administration; public administration tools.

Постановка проблеми. Реформи системи державного управління, котрі відбуваються нині, характеризується повсюдним розширенням і використанням різними секторами промисловості, економічної діяльності, верствами суспільства технічних засобів цифрового функціонування. Така оснащеність увібрала у своє розпорядження кращі технологічні, експлуатаційні і функціональні



характеристики. Саме так проявляється ШІ, що увібрав у себе функціональності технічних засобів, рух і поведінку об'єктів, відповідно до здійснюваних процесів і явищ, здатність пристосовуватися до будь-яких мінливих умов, розповсюдженість до втілення у реальне життя різних розробок, що надало подальший поштовх до процесів впровадження ШІ у освітню сферу, оскільки саме через неї проходить значна частина суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існують наукові праці, публікації, котрі присвячені існуванню та застосуванню ШІ у багатьох напрямках економічної, господарської та суспільної діяльності. Щодо наукових дослідників, які розглядали питання, пов'язані із особливостями ШІ чи безпосередньо займалися цим напрямом, доцільно їх віднести до трьох груп. До першої групи дослідників належать ті вчені, які проводили безпосередні наукові дослідження щодо використання технічних засобів із ШІ у різних сферах життя та діяльності, що в подальшому інтегрувалося до державного управління, зокрема Бергенгруен В., Бустрьом Т, Глибовець М. М., Деркач А., Мінський М., Сазонова Є., Яровой Т. С. та ін. Тоді як друга група вчених, які проводили власні наукові дослідження щодо застосування технічних засобів із ШІ у освітніх процесах навчальних закладів такі, як Lim W. M., Chiu T. K., Хаустова Є. Б. та ін. І третя група, де дослідниками є практики, які особисто спеціалізуються і мають відповідні навички щодо застосування ШІ у різних сферах діяльності та секторах економіки і промисловості такі, як Бергенгруен В., Білан М., Далецька Ю., Тодосійчук Т., Орлюк М. та ін.

Метою статті є розкриття процесів та явищ впровадження і розповсюдження у багатьох сферах життя діяльності ШІ як автоматизованого комплексу, до якого освітній процес в тому числі має особливе призначення.

Виклад основного матеріалу. Сучасні виклики, які доводиться вирішувати на державному і загальнонаціональному рівнях потребують нових умов та впровадження нормативно-правових актів, де прописуються регламентні процедури відповідно до технічних оснащень у конкретних місцях. Найбільш поширеним технічним засобом, який наскрізно зреалізовується у відкритому просторі, здебільшого вважають ШІ (штучний інтелект) – як той автоматизований комплекс, що наділений більш широкою функціональністю і має універсальний характер. ШІ спочатку впроваджувався у сферах машинобудування і важкої промисловості, де призначенням було передбачення споживчих потреб населення стосовно сприйняття виробів і товарів за функціональними особливостями під час їх проєктування і розробки [4]. Надалі, виходячи з цього, ШІ, впроваджуючись і пристосовуючись до ІКТ та технічних засобів комунікації і зв'язку, набув безперервного поширення у інших економічних і соціальних секторах. У довершеному та пристосованому стані ШІ як автоматизований комплекс впровадився і у державне управління та призначених для цього структурних одиницях, оснащених комп'ютерами, мережами, каналами зв'язку,



іншими формами технічного забезпечення, за рахунок чого їх функціональна діяльність має нерозривне поєднання.

На рівні комітетів та структурних одиниць, які працюють на автономній основі, і звісно на державному рівні зобов'язані здійснювати виконавчі функції і вирішувати питання, пов'язані із штучним інтелектом на локальному (наприклад, регіональному) рівні, слід віднести стандарти ISO 27001, ISO/IEC 27032, ISO/IEC JTC 1/SC 42 Artificial Intelligence [9 – 11].

Вперше в історії таке явище технічного спрямування, як «штучний інтелект», виник у 1956 р., коли у Дартмутському університеті був проведений широкомасштабний наукових захід, м. Ганновер (Німеччина). Марвін Мінський, вчений-дослідник, який у загальному вигляді ШІ відобразив як «вчення про відтворення і моделювання об'єктів, предметів і речей комп'ютерами, технічними засобами, та вбудованими у них програмними забезпеченнями, які імітують чи приблизно реалізовують на власний вигляд людську думку і персоналізоване бачення. І відтоді саме з цієї пори такий напрям набував подальшого, хоча і поступового поширення – спочатку у науковій сфері, а пізніше переходило у підприємницьку та промислову практику, що доведено А. Григоруком [6].

Оскільки, як засвідчує передова зарубіжна практика, широке впровадження і повсюдне використання ШІ разом із призначеними для цього технічними засобами потребує подальшого дослідження внаслідок існуючих недоліків, то для цього, на нашу думку, слід долучити освітню сферу. Тому що використання ШІ не позбавлене недоліків, ризиків, непередбачуваних ситуацій і недоліків, що обумовлює особливе призначення освітньої сфери у повномасштабному дослідженні і створенні алгоритмів її впровадження і використання із заздалегідь нормованими результатами та підсумовуючими величинами. Це потрібно для того, щоб збільшувати рівень ефективності використання у повсюдному процесі ШІ, мінімізуючи при цьому ризики і недосконалості, наприклад – усуваючи невідповідності розрахунків і моделювань з істинними фактами та загроз щодо їх викривлення. Для цього особисто слід прописувати належним чином освітні і робочі програми, розширювати методичні розробки аналітичного спрямування, орієнтуючись на сфери життя і діяльності в суспільстві, проєктуванні розробок, різноманіття прогнозування, розширення обсягів застосування імітаційних моделей за декількома об'єктами, вимірюванні і простежуванні процесів та явищ [17].

У загальносвітовому масштабі інтеграція ШІ до сфер, просторів, об'єктів і структур, які мають чітке відношення до державного управління, набуває всебічного і поширеного характеру. Особливо до використання ШІ підлягають однакові і більш повторювані функції і процеси, де фізичний людський вплив поступово втрачає свою необхідність через рутинність та монотонність дій. Таким чином мова йде не лише про автоматизацію адміністративної діяльності, що діє постійно і давно, яке перейшло у стійку практику, але і цифровізацію з



метою досягнення ще більшого обсягу ефективності поряд із уникненням надлишкових витрат часу, ресурсів, та фізичних і розумових зусиль. Це означає, що саме ШІ є чітким критерієм збільшення обсягів цифровізації у державному управлінні, зокрема виконання функцій і повноважень, регуляторних дій, видача завдань і розпоряджень підвідомчим структурам і об'єктам за передбаченими мовними моделями (LLMs). А це все започаткувалося у таких провідних країнах, як Канада, Китай, Великобританія, Франція, Німеччина, Скандинавські країни, Південна Корея, Сінгапур і США – не лише щодо впровадження, але і розробці регулюючих процедур щодо використання ШІ. І на сьогодні особливості ШІ у таких країнах просунуті у технічних носіях, якими надається розширений доступ до державних структур, чим характеризується цифровізація державного управління [20]. Коли почалося впровадження ШІ на пробній основі, були призначені для цього відповідні структурні утворення, де відбувалися контрольні процедури, обчислення, передбачення результатів, розробка і винайдення нових і спеціально пристосованих для цього технічних засобів, на зразок цифрових лабораторій, до чого регуляторні впливи мали обмежений обсяг. В той час основним критерієм для використання ШІ, звісно, на пробній основі були накопичення результатів і досягнення високого рівня ефективності.

Саме таким чином і характеризується технологічний ландшафт ШІ, який демонструє рух до подальшого росту та розвитку на підставі взаємозамінності моделей і технологій, які вважаються старими, на більш сучасні, з високим рівнем автоматизації і цифровізації, із-за чого вони вважаються новими, прогресивними, на багато разів функціональними. А такі технології призначені надавати користувачам можливості досягати високий рівень продуктивності їх постійної праці; підвищувати показники щодо здійснення ресурсних внесків, операцій і процесів; підтримку еволюційності розвитку за технічними характеристиками [14]. Але і водночас технічні засоби і програмне забезпечення, які містять у собі носії із функціональними особливостями ШІ досі потребують подальшого доопрацювання і удосконалення, враховуючи дійсність процесів, явищ і ситуацій, які відбуваються у повсякденному житті, оскільки трапляються часті випадки недоцільного дублювання, викривлення, перефразування і навіть спотворення конкретних об'єктів, подій, речей.

Розгляд питань, пов'язаних із ШІ у закладах освіти, відбувається на теоретичному, фрагментарному та імітованому рівнях, де спостерігається відсутність комплексних заходів і пов'язаних із цим підходів та системному баченні. Зокрема, тут не передбачена поетапність і послідовність щодо впровадження і освоєння технічних засобів і програмного забезпечення із функціональними особливостями ШІ, не розроблені практичні заняття і вправи разом із покроковими інструкціями, не переоснащені спеціалізовані класи, аудиторії і лабораторії, або, у кращому випадку, її відокремлені технічні засоби, як хмарні технології та інтернет речей.



Якщо посилатися на сектори економічної діяльності і промисловості, то з'ясовано, що навіть у вітчизняних умовах ШІ функціонує досить ефективно і має хоч якийсь сформований зміст. Тому що, відповідно до математичних розрахунків, у діяльності підприємств штучний інтелект використовує теорію прийняття рішень із урахуванням обмежень стосовно здійснення робіт, операцій, і процесів. Звісно, що для ШІ, як і ведення будь-яких видів діяльності, проявляється та втілюється в життя за рахунок призначеного та спеціалізованого програмного забезпечення. Саме від цього залежить нинішній стан ведення будь-якої діяльності у комерційних організаціях, бюджетних установах, підвідомчих державі структурах. Оскільки постійно існує необхідність прогнозувати і передбачати ступінь матеріального забезпечення, використання ресурсів, характер і проявлення особистостей, враховувати потреби і запити широких верств суспільства за їх поведінковими категоріями і дослідження сприйняття конкретних явищ і фактів, які підлягають аналітичним дослідженням і оціночним процедурам. Хоча незважаючи на те, що інформація, напрацьована із використанням ШІ, на перший погляд не потребує повторної обробки і перегляду, але з нашої точки зору через її неопрацьованість взагалі повинна підлягати всебічному аналітичному дослідженню, зокрема – із застосування людського мислення, уявлення, фактичних переконань [1].

Також слід вказати на вітчизняну практику, нові можливості для розширення виробництва та модернізації потужностей, де розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) дає змогу запроваджувати принципово нові цифрові рішення, що призначене на підвищення обсягів дотримання економічної політики, управління якістю, повторного використання відходів від переробки, і поряд із цим – спрямування у потрібне русло інформаційних потоків у поєднанні із аналітичними інструментами, як процитував М. Орлюк [15]. Технічні засоби і програмне забезпечення із носіями, які містять у собі ШІ, характеризуються широкими функціональними особливостями, і те саме – розширеними можливостями щодо їх освоєння і використання, потребують відповідних обсягів фінансування, на що вказує Ю. Далецька [7].

Щодо структурних одиниць, які наділені виконавчими функціями, повноваженнями та регуляторними діями, пов'язаних із цим напрямом, на рівні країн ЄС відносять Офіс з питань штучного інтелекту (AI Office), а також три дорадчі органи – Європейське правління з питань ШІ (European Artificial Intelligence Board), рада незалежних експертів, а також той дорадчий форум, що включає до свого складу широке коло компетентних осіб і установ [12]. Тоді як в Україні – Міністерство цифрової трансформації, який щодо цього напряму встановило на власний розсуд завдання найближчим часом на загальнодержавному рівні досягти провідні позиції порівняно із країнами ЄС. Ще й до такої структурної одиниці доцільно віднести WINWIN AI Center of Excellence, що



утворена за ініціативи Міністерства цифрової трансформації України, де на неї покладені обов'язки по розробці, просуванні і обслуговуванні спеціалізованого програмного забезпечення, що включає у собі технічні функції із застосуванням штучного інтелекту при дослідженні і по-можливості відображенні власних варіантів виконання як існуючих, так і нещодавно прийнятих нормативно-правових актів. Це насамперед стосується секторів економіки та промисловості, військово-промислового комплексу, науково-дослідних організацій, бюджетних установ, освітньої та медичної сфер тощо, за посиланням до публікації В. Бергенгруена [3]. Так само передбачається, що в подальшому таке програмне забезпечення буде містити у собі вбудовані аналітичні методи та пов'язані із цим інструменти та процедури.

Щодо передумов застосування ШІ у освітніх процесах закладів освіти, то таке технічне відтворення може відбуватися як у педагогічній, так і науковій діяльності, як розробці навчально-методичних матеріалів і практичних занять, статей і публікацій – імітуючи підходи викладачів, думку вчених та ін.

Те саме послідовне запровадження ШІ відбувається у застосунку «Дія», що Заснований Міністерством цифрової трансформації України WINWIN AI Center of Excellence працює над створенням програмного продукту на базі штучного інтелекту для внесення змін і доопрацювань нормативно-правового забезпечення [12]. Цим обумовлено виникнення на державному рівні спеціалізованої структури, на яку покладено ключові завдання стосовно подальшого впровадження і розширення функціональних особливостей технічних засобів, програмного забезпечення, і доопрацювання відповідно до нових вимог і швидкоплинних умов застосунку «Дія», до яких відносяться: створити механізм розробки пілотних AI-рішень; запустити мінімум три AI-продукти; розробити національну мовну модель для державних сервісів; інтегрувати ШІ в «Дію», «Мрію», AI Legal.

Окрім того, Мінцифри планує імплементувати розроблені WINWIN AI Center of Excellence рішення з AI в «Дію» і освітній застосунок «Мрія» для створення аналітичних інструментів на основі методичного комплексу, що розкритий на рис. 1. Оскільки, на нашу думку, саме такі інструменти є основою для широкого функціонування носіїв у технічних засобах і програмному забезпеченні, що містять у собі функціональні особливості ШІ, відмічені Г. Ялівець [19].

Особливим чином у цьому має значення Colossus – це потужна платформа, яка використовує штучний інтелект для аналізу даних та прийняття рішень в ключових галузях і сферах підприємницької діяльності та комерції. Вона надає послуги у сфері мікрокредитування та вирішення у автоматизованій формі фінансових проблем, спираючись на інноваційні технології та аналітику. Ця підприємницька структура використовує ШІ та пов'язані із цим технічні засоби



та програмне забезпечення, наприклад ChatGPT, з метою дослідження ринкового середовища, у якій перебувають споживачі, включаючи спостереження за настанням і минулими фактами щодо особистих кредитних операцій і платежів, з метою зниження ймовірності неповернення коштів під видачі позиків. До цього слід ще й віднести вузькоспеціалізовані підприємницькі структури, які здійснюють супутні роботи і послуги з технічного оснащення внутрішніх просторів підприємств, організацій і установ, що характеризується останнім поколінням АСУ, а саме – автоматизацією і цифровізацією робочих процесів. Наприклад, провідна компанія Salesforce розробила і впровадила програмне забезпечення, що головним чином є носієм функціональних особливостей ШІ під назвою Einstein GPT, яке має загальне призначення для CRM. Зокрема, Einstein GPT для прогнозування торговельних обсягів надає можливість автоматично генерувати задачі з продажів продукції, до чого слід віднести планування зустрічей із споживачами, і на цій основі – складання електронних листів, що також включає у собі персоналізовані відгуки, потреби і запити споживачів у чаті та статті знань, і за рахунок цього має методично-аналітичну цінність, оскільки є повсюдною формою інформаційного забезпечення [7]. А це надає відповідну змогу підприємцям більш детальніне визначити слабкі і неосвоєні місця щодо процесів реалізації продукції, більш достовірніше розробляти стратегічні напрями, чітко виділяючи проблемні області. Однак, весь повний комплекс технічних засобів, які містять у собі функціональні особливості ШІ, недостатньо пристосовані до структурних утворень на підприємствах, організаціях і установах, внаслідок чого є ймовірність дублювання процесів, викривлення даних, невідповідностям керування чи встановлення достовірності об’єктів, явищ, ситуацій і обставин.

За рахунок технічних засобів, програмного забезпечення та носіїв, де за призначеними функціональними особливостями розміщений ШІ, що впровадженій на державному рівні в інституціях, установах, структурах, зумовлюється інтеграція підвідомчого управління, яке має широке розповсюдження до сфер, середовищ, просторів. Слід навести приклад такої країни, як Сінгапур, де впроваджена і послідовно просувається до реального втілення цільова комплексна програма «100 Експериментів», що розроблена організацією «AI Singapore» і розподілена за такими напрямами, як наукові дослідження, управлінські дії і процеси, технологічне оснащення, інноваційна діяльність, продукти і результати відтворюючого характеру, ведення навчальних курсів і занять (рис. 1) [2].





Рис. 1. Зміст цільової комплексної програми «100 Експериментів», що впроваджена і функціонує на загальнодержавному рівні в Сінгапурі

Джерело: AI Singapore, «100 Experiments programme structure», доступно https://aisingapore.org/innovation/100e/.

Як вважає Є. Сазонова, штучний інтелект (ШІ) – це автоматизоване проявлення АСУ, що характеризується поведінкою, мінливими ознаками, і на підставі цього імітує процес прийняття рішень та ведення операцій і процесів. Останніми роками ШІ набувають розповсюдженість у повсюдному використанні у таких галузевих напрямах і спеціальностях, як фінанси, медицина, юридична сфера, менеджмент, маркетинг та ін., і навіть у вітчизняному просторі поступово доходять до освітньої сфери [16]. З'ясовано, що ШІ спонукає до заміни людської праці та зусиль лише шляхом вирішення однотипних і запрограмованих завдань, дій і процесів.

Технології ШІ використовуються в сучасних смартфонах, під час облаштування «розумних будинків», в медицині, освіті та різних сферах і галузях

підприємницької діяльності. Але для проявлення і дійсної реалізації ШІ потрібно мати великий обсяг інформаційних даних і задокументованих свідчень, значного переліку методичних розробок з поєднання між собою різноманітних процесів і явищ статистико-математичних та аналітичних інструментів, які для цього матимуть здатність поєднуватися між собою за змістовними особливостями.

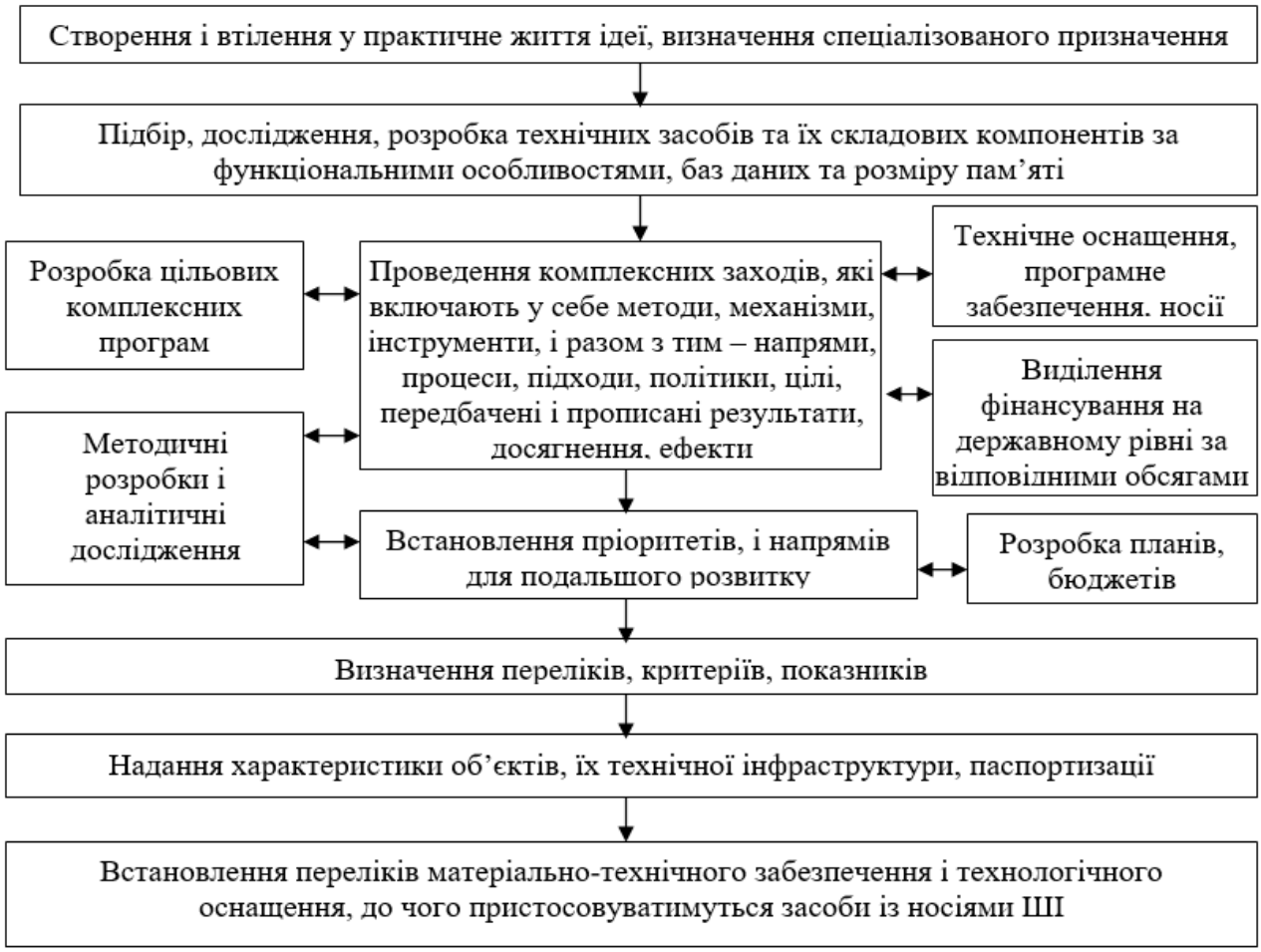


Рис. 2. Проєктування об'єктів та середовищ із зазначенням функціональних особливостей ШІ

Джерело: власна авторська розробка

І надалі, як вважає А. Деркач разом із А. Когутом, використання ШІ має ідентичне значення із кваліфікованістю постановки від користувачів технічних засобів запиту шляхом дотримання призначеного для цього алгоритму, як обгрунтування проблеми; визначення стейкхолдерів; формування ідеї проєкту; логіки визначення впливу і реалізованості проєкту; визначення заходів і термінів із втіленням проекту у реальне життя; бюджетування проекту (рис. 2). У рамках постановки завдання визначається концептуальні основи спроектованих об'єктів поряд із проведенням аналітичних досліджень, встановлення цілей із розподілом їх за конкретними завданнями [8].

Слід розглядати продовження декомпозиції об'єктів і середовищ, де функціонує ШІ, що на нашу погляд, є цілком доречним саме за рахунок залучення до такої новизни освітньої сфери – але це повинно відбуватися шляхом розробки спеціалізованих курсів, практичних занять і вправ, де потребує систематизованого розкриття спеціалізовано призначених методичних розробок стосовно будь-якої галузі економіки, промислового сектору, а також сфери життя і діяльності в суспільстві, якщо орієнтуватися на публікаційні розробки W. M. Lim, T. K. Chiu [5, 13].

Поряд з цим слід розглянути твердження Григорук А., що до ШІ відносить напрям науки, який задіяний у розробці методичного комплексу для проведення аналітичних досліджень, призначених до самостійного навчання разом із вирішенням складних завдань [6]. У вузькому сенсі – це дотримання послідовності процесів на основі самостійного навчання ІКТ в супроводі із імітацією людського мислення, розумових здібностей, ідей та задумів, ініціатив та прагнень. Тоді як на нашу думку ШІ, яке знаходиться у технічних засобах та різноманітних пристроях, увібрало у власне аналітичне середовище методи дослідження, що вказані на рис. 3.



Рис. 3. Методичний інструментарій для дослідження об'єктів, процесів, явищ відповідно до оснащення технічними засобами із носіями ШІ

Джерело: власна авторська розробка



Якщо посилатися на сферу підприємницької діяльності, то використання ШІ відображається у проєктувальних роботах – виробів, організаційних структур, технолого-виробничих циклах – для досягнення показників економії і ефективності, підвищенні продуктивності праці; технічного контролю – для здійснення процедур по оцінці виробів і продукції за якісними ознаками і властивостями; а також відділів інформаційного консалтингу, PR, комунікацій, збуту, фінансового планування, враховуючи при цьому часові інтервали і проміжки, кількість звернень у call-центри, поведінки і реагування особистості на рекламування та її розміщення, здійснювати ефективне просування в електронному бізнесі через SMM, таргетинг, SEO-просування [14].

Згідно з публікації Є. Б. Хаустової доцільно відмітити, що ШІ є тим чинником, який підштовхує переорієнтуватися звичайні освітні процеси у навчальних закладах у відповідності до сучасних реалій, сприяє розширенню обсягів автоматизації проведення занять і курсів, вдосконаленню процедур щодо перевірки знаннь, а також персоналізації викладацьких траєкторій [18].

А це стосується не лише розробки занять, завдань і курсів фізико-математичної спеціалізації, технічної спрямованості, але і навіть економічного та гуманітарного профілю, таких як «Інформаційні системи і технології обліку чи менеджменті», «Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті», «Економіка і організація виробництва», «Державне і регіональне управління», «Соціологія», «Психологія», «Природничі науки» та ін. Сутність її пояснюється виникаючими масовими явищами і подіями, взаємовідносинами, поведінкою людей, їх реагування на висловлення і демонстрації щодо переконань, сформованих думок, застосування власних інтелектуальних здібностей, інженерних думок щодо створення предметів і речей, ступеня ініціативності та завзятості щодо ведення справ і вирішення проблем, матеріальним втіленням ідей і задумів та ін.

Висновки. Отже, ШІ, на нашу думку, володіє комплексом аналітичних методів та інструментів, що, з орієнтацією на реальне життя здатен забезпечувати необмежені і повсюдні можливості для сфер і об’єктів діяльності, котрі полягають у розпорядженні явищами та подіями, проєктування і розробки речей, застосуванні поведінкових випадків людей і соціуму, виявленні багатьох варіантів і альтернатив для прийняття управлінцями рішень.

Література:

1. AI Conference. Сфери застосування штучного інтелекту. 2021. URL : https://aiconference.com.ua/uk/news/oblasti-primeneniya-iskusstvennogo-intellekta-92253.

2. AI Singapore, 100 Experiments programme structure. URL : https://aisingapore.org/innovation/100e/.

3. Бергенгруен В. Як технологічні гіганти перетворили Україну у військову лабораторію ШІ. TIME. 8 лютого 2024 р. URL : https://time.com/6691662/ai-ukraine-war-palantir/.



4. Burström, T., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2021). AI-enabled business-model innovation and transformation in industrial ecosystems: A framework, model and outline for further research. *Journal of Business Research*. Vol. 127. P. 85–95. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.016

5. Chiu, T. K. (2023). The impact of generative AI (GenAI) on practices, policies, and research direction in education: a case of ChatGPT and Midjourney. *Interactive Learning Environments, 1*. https://doi.org/10.1080/10494820.2023.2253861

6. Григорук А. Штучний інтелект : інновація чи вирок людству? Збірник тез доповідей учасників Двадцятої Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів закладів вищої та фахової передвищої освіти споживчої кооперації України «Інноваційні процеси і їх вплив на ефективність діяльності підприємства». Частина 1. Київ : НМЦ «Укоопосвіта», 2024. С. 101 – 106.

7. Далецька Ю. Промислові дрони, машинне навчання і ШІ : У Metinvest Digital розповіли про майбутнє української промисловості. URL : https://censor.net/biz/news/3547108/robotyzatsiya-rutyny-ta-mashynnyyi-analiz-nebezpechnyh-zon-yak-metinvest-digital-rozvyvaye-promyslov

8. Деркач А., Когут А. Інновації підприємств споживчої кооперації: проектний підхід використання цифровізації та штучного інтелекту повоєнного розвитку. Збірник тез доповідей учасників Двадцятої Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів закладів вищої та фахової передвищої освіти споживчої кооперації України «Інноваційні процеси і їх вплив на ефективність діяльності підприємства». Частина 1. Київ : НМЦ «Укоопосвіта», 2024. С. 133 – 138.

9. ДСТУ ISO/IEC 27032 : 2024 Інформаційні технології. Методи захисту. Настанови щодо кібербезпеки (ISO/IEC 27032:2023, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2025. 35 с.

10. ISO/IEC 27001 : 2022 (E). Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. Third edition. Geneva : ISO, 2022. 20 p. URL : https://webstore.ansi.org/preview-pages/ ISO/preview_ISO+IEC+27001-2022.pdf

11. ISO/IEC JTC 1/SC 42. Artificial Intelligence. Geneva : ISO, 2018. URL : https://jtc1info.org/technology/subcommittees/ai/

12. Міністерство цифрової трансформації України. URL : https://thedigital.gov.ua/

13. Lim, W. M., Gunasekara, A., Pallant, J. L., Pallant, J. I., & Pechenkina, E. (2023). Generative AI and the future of education: Ragnarök or reformation? A paradoxical perspective from management educators. *The International Journal of Management Education, 21*(2), 100790. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.1007

14. Мітов С. Три індивідуальних рішення ШІ для впровадження з метою підвищення ефективності в 2024 році. Forbes. 2024. Березень 1. URL : https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2024/03/01/three-custom-ai-solutions-to-implement-to-increase-effciency-in-2024/.

15. Орлюк М. Декарбонізація, цифровізація та штучний інтелект : У «Метінвесті» розповіли про майбутнє компанії. URL : https://censor.net/biz/news/3543838/u-metinvesti-rozpovily-pro-mayibutni-napryamky-rozvytku-kompaniyi

16. Сазонова Є. Штучний інтелект у маркетингу : можливості чи загрози? Збірник тез доповідей учасників Двадцятої Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів закладів вищої та фахової передвищої освіти споживчої кооперації України «Інноваційні процеси і їх вплив на ефективність діяльності підприємства». Частина 1. Київ : НМЦ «Укоопосвіта», 2024. С. 101 – 106.

17. United Nations E-Government Survey (2024), «Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development – With the addendum on Artificial Intelligence», available at: https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20-compressed.pdf

18. Хаустова Є. Б. Значення та місце штучного інтелекту в процесі фомування інтелектуального капіталу закладів вищої освіти. *Інвестиції : практика та досвід*. 2025. № 9. С. 7 – 15. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.7

19. Ялівець Г. Україна розробляє софт на базі штучного інтелекту для роботи із законодавством. Що ще передбачено? URL: https://censor.net/biz/

20. Яровой Т. С. Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*, 2023. випуск 2 (8). С. 36–47.

References:

1. AI Conference. Sfery zastosuvannia shtuchnoho intelektu [Areas of application of artificial intelligence]. 2021. URL : https://aiconference.com.ua/uk/news/oblasti-primeneniya-iskusstvennogo-intellekta-92253. [in Ukrainian].

2. AI Singapore, 100 Experiments programme structure. URL : https://aisingapore.org/innovation/100e/.

3. Berhenhruen, V. (2024) Yak tekhnolohichni hihanty peretvoryly Ukrainu u viiskovu laboratoriiu ShI [How tech giants turned Ukraine into a military AI laboratory.]. TIME. 8 liutoho 2024 r. URL: https://time.com/6691662/ai-ukraine-war-palantir/.[in Ukrainian].

4. Burström, T., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2021). AI-enabled business-model innovation and transformation in industrial ecosystems : A framework, model and outline for further research. Journal of Business Research. Vol. 127. R. 85–95. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.016

5. Chiu, T. K. (2023). The impact of generative AI (GenAI) on practices, policies, and research direction in education : a case of ChatGPT and Midjourney. Interactive Learning Environments, 1. https://doi.org/10.1080/10494820.2023.2253861

6. Hryhoruk, A. (2024) Shtuchnyi intelekt: innovatsiia chy vyrok liudstvu? [Artificial Intelligence: Innovation or Doomsday for Humanity?] Zbirnyk tez dopovidei uchasnykiv Dvadtsiatoi Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv zakladiv vyshchoi ta fakhovoi peredvyshchoi osvity spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy «Innovatsiini protsesy i yikh vplyv na efektyvnist diialnosti pidpryiemstva». Chastyna 1. Kyiv : NMTs «Ukooposvita». S. 101 – 106. [in Ukrainian].

7. Daletska, Yu. Promyslovi drony, mashynne navchannia i ShI : U Metinvest Digital rozpovily pro maibutnie ukrainskoi promyslovosti [Industrial drones, machine learning and AI : Metinvest Digital spoke about the future of Ukrainian industry]. URL : https://censor.net/biz/news/3547108/robotyzatsiya-rutyny-ta-mashynnyyi-analiz-nebezpechnyh-zon-yak-metinvest-digital-rozvyvaye-promyslov [in Ukrainian].

8. Derkach, A., Kohut, A. (2024) Innovatsii pidpryiemstv spozhyvchoi kooperatsii: proektnyi pidkhid vykorystannia tsyfrovizatsii ta shtuchnoho intelektu povoiennoho rozvytku [Innovations of consumer cooperative enterprises: a project approach to using digitalization and artificial intelligence in post-war development]. Zbirnyk tez dopovidei uchasnykiv Dvadtsiatoi Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv zakladiv vyshchoi ta fakhovoi peredvyshchoi osvity spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy «Innovatsiini protsesy i yikh vplyv na efektyvnist diialnosti pidpryiemstva». Chastyna 1. Kyiv: NMTs «Ukooposvita». S. 133 – 138. [in Ukrainian].

9. DSTU ISO/IEC 27032 : 2024 Informatsiini tekhnolohii. Metody zakhystu. Nastanovy shchodo kiberbezpeky [Information Technology. Protection Methods. Cybersecurity Guidelines] (ISO/IEC 27032:2023, IDT). Kyiv: DP «UkrNDNTs», 2025. 35 s. [in Ukrainian].

10. ISO/IEC 27001 : 2022 (E). Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. Third edition. Geneva: ISO, 2022. 20 p.URL: https://webstore.ansi.org/preview-pages/ ISO/preview_ISO+IEC+27001-2022.pdf



11. ISO/IEC JTC 1/SC 42. Artificial Intelligence. Geneva: ISO, 2018. URL: https://jtc1info.org/technology/subcommittees/ai/

12. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. URL : https://thedigital.gov.ua/[in Ukrainian].

13. Lim, W. M., Gunasekara, A., Pallant, J. L., Pallant, J. I., & Pechenkina, E. (2023). Generative AI and the future of education: Ragnarök or reformation? A paradoxical perspective from management educators. The International Journal of Management Education, 21 (2), 100790. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.1007

14. Mitov, S. Try indyvidualnykh rishennia ShI dlia vprovadzhennia z metoiu pidvyshchennia efektyvnosti v 2024 rotsi. Forbes [Three customized AI solutions to implement to increase efficiency in 2024]. 2024. Berezen 1. URL : https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2024/03/01/three-custom-ai-solutions-to-implement-to-increase-effciency-in-2024/. [in Ukrainian].

15. Orliuk, M. Dekarbonizatsiia, tsyfrovizatsiia ta shtuchnyi intelekt: U "Metinvesti" rozpovily pro maibutnie kompanii [Decarbonization, digitalization and artificial intelligence : Metinvest talked about the future of the company]. URL : https://censor.net/biz/news/3543838/u-metinvesti-rozpovily-pro-mayibutni-napryamky-rozvytku-kompaniyi [in Ukrainian].

16. Sazonova, Ye. (2024) Shtuchnyi intelekt u marketynhu: mozhlyvosti chy zahrozy? [Artificial intelligence in marketing: opportunities or threats?] Zbirnyk tez dopovidei uchasnykiv Dvadtsiatoi Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv zakladiv vyshchoi ta fakhovoi peredvyshchoi osvity spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy «Innovatsiini protsesy i yikh vplyv na efektyvnist diialnosti pidpryiemstva». Chastyna 1. Kyiv: NMTs «Ukooposvita». S. 101 – 106. [in Ukrainian].

17. United Nations E-Government Survey (2024), «Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development – With the addendum on Artificial Intelligence», available at : https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20-compressed.pdf

18. Khaustova, Ye. B. (2025) Znachennia ta mistse shtuchnoho intelektu v protsesi fomuvannia intelektualnoho kapitalu zakladiv vyshchoi osvity [The importance and place of artificial intelligence in the process of forming intellectual capital of higher education institutions]. Investytsii : praktyka ta dosvid. № 9. S. 7 – 15. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.7 [in Ukrainian].

19. Yalivets, H. Ukraina rozrobliaie soft na bazi shtuchnoho intelektu dlia roboty iz zakonodavstvom. Shcho shche peredbacheno? [Ukraine is developing software based on artificial intelligence to work with legislation. What else is planned?] URL: https://censor.net/biz/ [in Ukrainian].

20. Yarovoi, T. S. (2023) Mozhlyvosti ta ryzyky vykorystannia shtuchnoho intelektu v publichnomu upravlinni [Opportunities and risks of using artificial intelligence in public administration]. Naukovyi zhurnal «ECONOMIC SYNERGY», Vypusk 2 (8). S. 36–47. [in Ukrainian].



УДК 351.74:331.1(477.5+4)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-505-516

Запорожець Тетяна Володимирівна доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, https://orcid.org/0000-0003-1914-9481

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАЙНЯТОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено особливості застосування механізмів державного регулювання зайнятості на регіональному рівні в умовах євроінтеграції України, що має важливе значення для забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку країни та підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку. Проаналізовано нормативно-правовий, організаційний та економічний механізми регулювання зайнятості, акцентуючи увагу на їх здатності адаптуватися до сучасних викликів, таких як структурні трансформації ринку праці, цифровізація економіки, глобалізаційні процеси тощо. Проведено комплексний огляд вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень, що висвітлюють проблематику гармонізації національної політики зайнятості з європейськими стандартами, впровадження принципів активної політики праці (ALMP) та соціальної гнучкості (flexicurity). Особливу увагу приділено ролі державних служб зайнятості, їх партнерству з приватним сектором, а також впровадженню мобільних і цифрових платформ як інноваційних інструментів у реалізації політики зайнятості. Виявлено існуючі прогалини, серед яких виокремлено недостатнє використання цифрових технологій для моніторингу та прогнозування ринкових тенденцій, відсутність системних оцінок ефективності діючих програм зайнятості, а також потреба в диференційованому підході до регіональних особливостей та специфіки регіональних ринків праці. На основі аналізу сучасних тенденцій і викликів запропоновано напрями удосконалення державного регулювання зайнятості, що включають модульність нормативної політики з можливістю регіональної адаптації, розвиток мобільних і цифрових організаційних платформ, комплексне використання фінансових інструментів, орієнтацію активної політики зайнятості на вразливі соціальні групи та систему інституційного моніторингу й оцінки результатів політики. Обґрунтовано, що вказані напрями створюють цілісний



підхід для адаптації політики зайнятості до реалій воєнного стану та інтеграції України в європейський соціально-економічний простір, відповідають сучасним європейським тенденціям та рекомендаціям, що орієнтують політику зайнятості на гнучкість, диференціацію і оперативність реагування на економічні та соціальні виклики.

Ключові слова: механізми державного регулювання зайнятості, регіональний рівень, євроінтеграція України, активна політика зайнятості (ALMP), соціальна гнучкість (flexicurity), ринок праці, війна, внутрішньо переміщені особи, моніторинг і оцінка ефективності

Zaporozhets Tetiana Doctor of Science of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Global and National Security of Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-1914-9481

PARTICULARITIES OF APPLYING MECHANISMS OF STATE REGULATION OF EMPLOYMENT AT THE REGIONAL LEVEL IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Abstract. The article investigates the particularities of applying mechanisms of state regulation of employment at the regional level within the context of Ukraine's European integration, highlighting its critical role in ensuring stable socio-economic development and enhancing the country's competitiveness in the global market. The study analyzes legal, organizational, and economic mechanisms of employment regulation, focusing on their capacity to adapt to contemporary challenges such as structural transformations of the labor market, digitalization of the economy, and globalization processes. A comprehensive review of domestic and international scholarly research is conducted, shedding light on issues surrounding the harmonization of national employment policy with European standards, the implementation of active labor market policies (ALMP), and social flexibility principles (flexicurity). Special attention is devoted to the role of public employment services, their partnerships with the private sector, and the adoption of mobile and digital platforms as innovative tools for policy implementation. The article identifies existing gaps, including insufficient use of digital technologies for labor market monitoring and forecasting, lack of systematic evaluations of the effectiveness of ongoing employment programs, and the need for a differentiated approach considering regional specifics and labor market characteristics. Based on an analysis of current trends and challenges, directions for enhancing state employment regulation are proposed, encompassing modular normative policies with possibilities for regional adaptation, development of mobile and digital organizational platforms, comprehensive use of financial instruments, focus



on ALMP targeted at vulnerable social groups, and institutionalized monitoring and evaluation systems. These directions constitute a holistic approach to adapting employment policy to the realities of martial law and integration into the European socio-economic space, aligning with contemporary European trends and recommendations that emphasize flexibility, differentiation, and timely response to economic and social challenges.

Keywords: state regulation of employment mechanisms, regional level, Ukraine's European integration, active labor market policies (ALMP), social flexibility (flexicurity), labor market, war, internally displaced persons, monitoring and evaluation of effectiveness.

Постановка проблеми. Забезпечення ефективної зайнятості населення є однією з важливих складових стабільного соціально-економічного розвитку держави та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному рівні. У контексті євроінтеграційних процесів, що характеризуються інтенсивною гармонізацією національного законодавства та практик з європейськими стандартами, особливого значення набуває дослідження особливостей застосування механізмів державного регулювання зайнятості на регіональному рівні. Актуальність дослідження зумовлена низкою факторів.

По-перше, існуюча регіональна нерівномірність ринку праці в Україні обумовлює необхідність розробки адаптованих механізмів регулювання, що враховують соціально-економічні, демографічні та інфраструктурні особливості окремих територій.

По-друге, інтеграція до європейського економічного простору створює додаткові виклики та можливості для модернізації політики зайнятості, включаючи запровадження стандартів активної політики праці, підвищення мобільності робочої сили та вдосконалення системи професійної підготовки і перепідготовки.

По-третє, сучасні трансформації ринку праці, зумовлені глобалізацією, цифровізацією економіки та структурними змінами у секторах зайнятості, потребують більш гнучких і комплексних підходів до регулювання зайнятості, які здатні оперативно реагувати на зміни в попиті на робочу силу.

Окремим чинником виступають наслідки повномасштабної війни, що призвела до значних структурних деформацій національного та регіональних ринків праці. Воєнні дії спричинили масову міграцію населення всередині та за межі держави, зростання безробіття, втрату робочих місць у промислово розвинених регіонах, руйнування інфраструктури та зниження інвестиційної привабливості окремих територій. Водночас виникає необхідність створення нових робочих місць для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та осіб, які повертаються з-за кордону. Це актуалізує потребу у посиленні ролі держави у



забезпеченні цільової підтримки регіональних ринків праці, розробці гнучких економічних інструментів та організаційних моделей, здатних мінімізувати негативні наслідки війни, сприяти відновленню та розвитку регіонів у відповідності до європейських стандартів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державного регулювання зайнятості, зокрема в умовах євроінтеграції та воєнних викликів, посідає важливе місце у сучасному науковому дискурсі. Європейські дослідники наголошують на ролі активної політики зайнятості (ALMP) у поєднанні з принципами соціальної гнучкості (flexicurity) як ключового інструменту підвищення конкурентоспроможності ринку праці та соціальної інтеграції [1; 4; 5]. Вітчизняні науковці приділяють особливу увагу аналізу правових прогалин і колізій у сфері трудових відносин в умовах воєнного стану. Так, у працях Л. Маліуги, В. Журавля, С. Шабанової, В. Гніденка та В. Пікуля [2] обґрунтовано наявність суттєвих правових розривів, що ускладнюють ефективність державної політики у сфері зайнятості. Подібні висновки містяться й у дослідженнях С. Вишновецької, В. Вишновецького та М. Дибана, які підкреслюють необхідність розробки спеціальних режимів правового регулювання праці у період воєнного стану [3].

Актуальними є також праці міжнародних організацій, зокрема Міжнародної організації з міграції, у яких досліджуються проблеми внутрішньої мобільності населення та їхній вплив на ринок праці України [6]. OECD у рекомендаціях наголошує на важливості використання контрфактичних оцінок ефективності активних програм зайнятості для забезпечення прозорості та результативності політики [7]. Європейська мережа державних служб зайнятості акцентує на нових формах програм активної політики, що орієнтуються на конкретні потреби регіональних ринків праці та вразливих соціальних груп [8].

Серед прикладних оглядів варто виокремити звіт «Labour Market Profile Ukraine 2025/2026», у якому наголошується на трансформації галузевої та демографічної структури ринку праці України під впливом воєнних чинників та міграційних процесів [9].

Таким чином, у сучасних дослідженнях простежується кілька ключових тенденцій: необхідність гармонізації політики зайнятості з європейськими стандартами; посилення уваги до вразливих груп населення; використання інноваційних організаційних та економічних інструментів; розвиток систем моніторингу й оцінювання ефективності політики зайнятості. Водночас потребують подальшого наукового опрацювання питання удосконалення механізмів державного регулювання зайнятості, зокрема в контексті ідентифікації ключових викликів і потенційних можливостей регіональних ринків праці у процесі інтеграції України до європейського економічного простору, а також формування рекомендацій щодо адаптації національної політики зайнятості до міжнародних стандартів із врахуванням територіальної специфіки.



Мета статті – системний аналіз сучасних механізмів державного регулювання зайнятості, визначення викликів і можливостей, що постають перед регіональними ринками праці в умовах інтеграції України до ЄС, та вироблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо адаптації політики зайнятості до міжнародних стандартів із урахуванням регіональної специфіки.

Виклад основного матеріалу. Реалізація державної політики зайнятості на регіональному рівні слід розглядати як політичний та адміністративний процес багаторівневого характеру, де нормативно-правові норми формують правову основу, організаційні інститути здійснюють операційне втілення, а економічні інструменти забезпечують мотиваційний та компенсаторний ефекти. Такий підхід вимагає трансдисциплінарного аналізу: поєднання правової інституціональної теорії, регіональної економіки та теорії ринку праці. Це положення підтверджується й у загальноєвропейських документах, які акцентують роль активної політики зайнятості (ALMP) у поєднанні з гнучкими соціальними гарантіями (flexicurity) як інтегрованого підходу до регулювання трудових відносин [1].

Нормативно-правовий механізм державного регулювання зайнятості на регіональному рівні в Україні формує чіткі й загальнообов'язкові «правила гри» для основних суб'єктів управлінського впливу. Ці нормативні акти, закріплені на національному рівні, задають рамки діяльності, координації та відповідальності регіональних інститутів у сфері зайнятості, встановлюють базові стандарти, що є обов'язковими для виконання в усіх адміністративних одиницях. Процес гармонізації з європейськими стандартами, що є частиною інтеграції України до ЄС, передбачає не лише пряме впровадження окремих європейських директив, наприклад щодо активної політики зайнятості, професійної підготовки та визнання кваліфікацій, але й комплексне вирішення множини правових колізій та адаптацію законодавства до викликів теперішнього часу, що включає воєнний стан, мобілізацію, тимчасову втрату контролю над частиною територій та масштабну внутрішню міграцію населення. Зокрема, воєнні обставини накладають додаткові вимоги до трудового законодавства, потребують внесення змін для балансування оборонних потреб із захистом прав працівників і роботодавців, а також створення норм, які би забезпечували стабільність зайнятості і одночасно гнучкість для адаптації економіки до нових умов.

Вітчизняні дослідження вказують на існуючі суттєві прогалини та правові конфлікти в сфері регулювання трудових відносин у контексті воєнного стану в Україні. Зокрема, автори наголошують на потребі розробки особливих, диференційованих правових режимів підтримки зайнятості для вразливих груп населення, таких як ветерани, внутрішньо переміщені особи та демобілізовані, адже універсальний підхід не може адекватно враховувати їхні специфічні потреби та соціально-економічні умови [2; 3].



Вказане дозволяє зробити висновок, що нормативні ініціативи у сфері державного регулювання зайнятості мають бути побудовані за модульним принципом. Це передбачає встановлення основних загальнодержавних принципів і норм на національному рівні, з одночасним внесенням гнучких можливостей для їх регіональної адаптації залежно від соціально-економічної ситуації та пріоритетів окремих територій. Такий підхід дає змогу, зокрема, впроваджувати локальні механізми регулювання, наприклад, гнучке встановлення строків укладення трудових договорів за допомогою механізму «гнучких підписів», а також формувати регіональні програми сприяння зайнятості з визначеними пріоритетами щодо спрямування фінансування, орієнтованими на особливості конкретних ринків праці. Застосування модульного підходу дозволяє значно знизити транзакційні витрати, пов'язані з реалізацією політик на локальному рівні, підвищуючи релевантність та ефективність інструментів, які використовуються в регіональних програмах зайнятості. Водночас це вимагає чіткого та прозорого встановлення процедур моніторингу і оцінювання впливу таких програм з метою забезпечення їх належної результативності та контролю.

Таким чином, нормативно-правове регулювання у сфері зайнятості створює фундамент для координації діяльності численних регіональних суб'єктів державної політики, забезпечуючи при цьому баланс між уніфікованими національними стандартами та необхідною гнучкістю локальної адаптації. У сучасних умовах, коли ринок праці стикається зі складними викликами, особливо у контексті євроінтеграції та воєнного стану, гнучкість, диференціація підходів і оперативність реагування стають основними чинниками підтримання соціальної стабільності та економічного розвитку регіонів України.

Організаційний механізм державного регулювання зайнятості на регіональному рівні базується на створенні ефективної системи служб зайнятості, які забезпечують координацію між центральними органами влади, регіональними адміністраціями та місцевим самоврядуванням, а також підтримують тісну взаємодію з приватним сектором і громадянським суспільством. Ця система включає кілька ключових елементів: по-перше, сучасні публічні служби зайнятості, здатні надавати широкий спектр послуг із працевлаштування, профорієнтації та перенавчання населення, що відповідають вимогам ринку праці і потребам клієнтів; по-друге, розвиток партнерств між державними органами та приватними структурами (public–private partnership), що дозволяє розширити ресурсну базу, інноваційний потенціал і охоплення ринку праці; по-третє, механізми прогнозування регіонального попиту на професії, що дозволяють більш точно планувати кадрові програми і орієнтувати підготовку кадрів на конкретні потреби економіки [4; 5]. Реалізація організаційного механізму за європейськими стандартами є важливою умовою підвищення ефективності активної політики зайнятості і відповідає принципам Європейського стовпа соціальних прав.



Для України ситуація ускладнилася через війну, що спричинила значні внутрішні переміщення населення і руйнування інфраструктури, кардинально змінивши масштаби і географію попиту на робочу силу. Аналітичні звіти показують, що регіональні структури зайнятості зобов'язані оперативно перепрофілюватися, створюючи мобільні центри працевлаштування, запускати програми підтримки підприємництва серед внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, а також інтегруватися у транснаціональні мережі працевлаштування для зменшення навантаження на локальні ринки праці [6].

Крім того, організаційна трансформація повинна супроводжуватися інституційним оцінюванням результатів діяльності та впровадженням механізмів impact evaluation, що передбачають вимірювання ефективності кожного нового інструменту за допомогою контрфактичних моделей. Такий підхід є рекомендованим OECD та іншими міжнародними інституціями для реформ у сфері активної політики зайнятості [7].

Отже, організаційний механізм державного регулювання зайнятості повинен поєднувати сучасну мережу служб зайнятості, партнерства між державним і приватним секторами, інструменти прогнозування потреб та постійний моніторинг результатів, враховуючи реалії внутрішньої міграції і змін, викликаних війною. Це створює платформу для ефективного реагування на виклики ринку праці та реалізації державної політики зайнятості соціально-економічно збалансованим і мобільним чином.

Економічний механізм державного регулювання зайнятості охоплює широкий спектр фінансових і матеріальних інструментів, спрямованих на стимулювання зайнятості, підтримку роботодавців та розвиток підприємницької активності. Серед основних елементів економічного механізму варто виокремити надання субсидій на заробітну плату, що дозволяє знижувати витрати роботодавців при створенні нових робочих місць або збереженні існуючих; компенсації роботодавцям за працевлаштування певних категорій населення, що є соціально вразливими і мають складнощі на ринку праці; гранти й фінансова підтримка для стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва, що є важливим джерелом створення робочих місць, особливо в регіонах з недостатньо розвиненою промисловістю; сприяння переходу громадян у самозайнятість через надання відповідних пільг та програм; програми перепідготовки та підвищення кваліфікації, які мають безпосередній вплив на адаптацію кадрів до змін у структурі економіки та задоволення актуального попиту на робочу силу.

Згідно з європейськими дослідженнями [8], ефективність активної політики зайнятості істотно залежить від точності таргетування таких програм на вразливі соціальні групи та їх відповідності конкретним потребам регіональних ринків праці. Це дозволяє не лише підвищувати ступінь зайнятості, а й сприяти більш ефективному розподілу трудових ресурсів.



Після початку повномасштабного російського вторгнення в Україні значно зросла роль тимчасових та орієнтованих на цільові групи фінансових інструментів. Серед таких заходів: аварійна підтримка підприємств у регіонах, які постраждали від бойових дій; програми компенсацій роботодавцям за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб у місцях їхнього розміщення; інвестиційні стимули для розвитку відновлювальної діяльності, такі як ремонт інфраструктури, аграрні проєкти, робота, пов'язана із демінуванням або рекультивацією територій, що також слугує джерелом зайнятості. Ці заходи є реакцією на гостру соціальну проблему та на економічні реалії сучасності, поєднуючи у собі короткострокові компенсаційні дії із довгостроковою підтримкою інвестиційного розвитку регіонів.

Аналітичні профілі ринку праці та результати оглядів підтверджують, що внаслідок війни відбувається скорочення кількості працівників у приватному секторі, при цьому зростає потреба у програмах перекваліфікації та підвищенні кваліфікації. Відповідно, державна політика має балансувати між заходами, які забезпечують короткострокове подолання наслідків війни, і стратегічними програмами підтримки сталого зростання через розвиток людського капіталу.

Воєнні дії радикально вплинули й на демографічну та галузеву структуру ринку праці: внутрішня і зовнішня міграція призводить до зменшення пропозиції робочої сили в одних регіонах і збільшення в інших; руйнування промислової бази змінює секторну структуру зайнятості; масова мобілізація трансформує статево-вікову складову ринку праці. Частково українські працівники, розміщені в країнах ЄС, інтегруються в локальні ринки праці, що має двонапрямні наслідки: втрату кваліфікованих кадрів і одночасно можливість передачі нових навичок. Це ставить перед державою завдання розробити політику, що поєднує відновлення внутрішнього попиту, зокрема через інфраструктурні проєкти, підтримку місцевого підприємництва з програмами соціальної і економічної реінтеграції для тих, хто повертається або переміщується в межах країни [9]. Такий підхід передбачає перехід від універсальних моделей до таргетованих стратегій, орієнтованих на особливості і потреби конкретних регіонів.

Таким чином, економічний механізм державного регулювання зайнятості є комплексною системою фінансових і соціальних заходів, які дозволяють ефективно адаптуватися до сучасних викликів і створювати умови для стійкого розвитку ринків праці в регіонах України.

Аналіз сучасного стану засвідчує наявність низки недостатньо розвинених, але критично важливих напрямів. Серед них – відсутність систематичних контрфактичних оцінок впливу ALMP у постворенних регіонах України; недосконалість інтегрованих моделей фінансування відновлення зайнятості, що поєднують міжнародну допомогу, державні бюджети й приватні інвестиції; брак досліджень ефективності цифрових платформ служби зайнятості на тлі масової

внутрішньої міграції населення. Розробка емпіричних кейсів для різних типів регіонів (аграрних, промислових, постраждалих від бойових дій) виступає основною передумовою формування якісної і дієвої політики зайнятості на регіональному рівні.

Вищевказане дозволяє сформувати напрями удосконалення механізмів державного регулювання зайнятості у процесі гармонізації з європейськими стандартами, які забезпечать їх ефективність і адаптивність до сучасних реалій.

Перший напрям – модульність нормативної політики, що полягає у створенні національних стандартів із включенням опції регіональної адаптації. Це дозволяє враховувати відмінності між регіонами за рівнем їх постраждалості, демографічними показниками, особливостями інфраструктури та іншими факторами, коригуючи політику відповідно до локальних потреб та пріоритетів.

Другий напрям – переорієнтація організаційних структур шляхом розвитку мобільних центрів зайнятості, що особливо актуально для віддалених чи постраждалих регіонів. Важливо також впровадження цифрових платформ, які сприяють підбору персоналу, професійному навчанню та кар'єрному консультуванню в електронному форматі, а також активне партнерство з міжнародними платформами працевлаштування для розширення можливостей пошуку роботи та зниження навантаження на локальні ринки праці.

Третій напрям – використання фінансових інструментів подвійного призначення. У короткостроковому аспекті реалізується система компенсацій, щоб запобігти колапсу на ринку праці, а в довгостроковому – підтримка інвестицій, які одночасно створюють нові робочі місця та сприяють економічному розвитку, наприклад у розбудову інфраструктури, розвиток аграрного сектору, розмінування і рекультивація земель.

Четвертий напрям – програми активної політики зайнятості (ALMP), орієнтовані на найбільш вразливі верстви населення, зокрема ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та демобілізованих. Ці програми включають гранти для розвитку мікропідприємництва в регіонах, які приймають переселенців, а також програми перепідготовки й перекваліфікації з чіткими, вимірюваними показниками їх ефективності.

П'ятий і надзвичайно важливий напрям – інституційний моніторинг та оцінка, що передбачає впровадження контрфактичних оцінок ефективності кожного нового інструменту та механізмів системного збору й аналізу даних на регіональному рівні. Цей підхід відповідає рекомендаціям OECD і є незамінним для забезпечення прозорості, корекції політик і максимізації позитивного впливу реформ.

Систематизація основних механізмів державного регулювання зайнятості на регіональному рівні, завдань та інструментів реалізації, а також напрямів удосконалення наведена у таблиці 1.



Таблиця 1. Систематизація основних механізмів державного регулювання зайнятості на регіональному рівні, інструментів реалізації та напрямів їх удосконалення

Механізм	Завдання та інструменти реалізації	Виклики й перспективи	Напрями удосконалення
Нормативно-правовий	Формування законодавчої бази, встановлення правил і нормативів; адаптація до воєнного стану, забезпечення прозорості та контролю; забезпечення гармонізації з європейськими стандартами	Правові колізії, потреба у гнучкості, прозорості систем контролю	Модульність нормативної політики з регіональною адаптацією; впровадження систем моніторингу та контрфактичної оцінки ефективності політик (моніторинг і оцінка)
Організаційний	Координація реалізації політики, управління службами зайнятості; партнерство з приватним сектором, забезпечення послуг працевлаштування, профорієнтації, перенавчання; прогнозування попиту на робочу силу.	Реорганізація через війну, цифровізація, комплексна підтримка вразливих груп	Розвиток мобільних центрів і цифрових платформ; активна політика зайнятості (ALMP) та соціальної гнучкості (flexicurity), що включає цільові програми, перекваліфікацію, партнерство public-private
Економічний	Забезпечення фінансової підтримки роботи ринку праці: субсидії, компенсації роботодавцям, гранти на підприємництво; програми перепідготовки; сприяння стимулюванню зайнятості і розвитку підприємництва.	Баланс між негайною підтримкою і стратегічним інвестиційним розвитком	Використання фінансових інструментів подвійного призначення: короткострокові компенсації та довгострокові інвестиції

Джерело: складено автором

Таким чином, окреслені напрями створюють комплексний інструментарій для адаптації державної політики зайнятості до викликів воєнного часу та євроінтеграції, що сприятиме сталому розвитку регіональних ринків праці та підвищенню їх конкурентоспроможності.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що ефективне державне регулювання зайнятості на регіональному рівні в умовах євроінтеграції України вимагає мультидисциплінарного підходу, який поєднує нормативно-правове забезпе-



чення, організаційні інститути та економічні інструменти. Особливу увагу слід приділяти адаптації політик до поствоєнних реалій, що зумовлюють нові соціально-економічні виклики та потреби в цільових програмах підтримки. Використання європейських практик активної політики зайнятості та принципів flexicurity повинно бути поєднано з інноваційними організаційними моделями та механізмами моніторингу ефективності, що дозволить забезпечити стійке відновлення регіональних ринків праці та підвищити їхню конкурентоспроможність в європейському економічному просторі

Література:

1. Employment, Social Affairs and Inclusion. EU employment policies. 2025. URL : https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies_en

2. L.Maliuha, V.Zhuravel, S.Shabanova, V.Hnidenko, V.Pikul. Legal Conflicts and Gaps in the Context of Labor Legislation of Ukraine. The Indian Journal of Labour Economics. 2023. Volume 66, pages 583-597. URL : https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9810245

3. S.Vyshnovetska, V.Vyshnovetsky, M.Dyban ets. Legal regulation of labour relations in the conditions of martial law in Ukraine. Work Organisation, Labour & Globalisation. 2024. URL : https://www.scienceopen.com/hosted-document?doi=10.13169%2Fworkorgalaboglob.18.2.219&

4. European Centre for Social Welfare Policy and Research. Active Labour Market Policy (ALMP). 2024. URL : https://www.euro.centre.org/domains/active-labour-market-policy

5. The European Pillar of Social Rights in 20 principles. 2024. URL : https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union/european-pillar-social-rights-20-principles_en

6. Employment, mobility and labour market dynamics in Ukraine. Thematic brief series: livelihoods and economic recovery. 2024. URL : https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1481/files/appeal/documents/Ukraine%20-%20Employment%2C%20Mobility%20and%20Labour%20Market%20Dynamics%20-%20Nov%202024.pdf

7. Counterfactual impact evaluations of active labour market policies. OECD. 2025. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/counterfactual-impact-evaluations-of-active-labour-market-policies_ac82e05a/bea7860e-en.pdf

8. European Network of Public Employment Services. New forms of active labour market policy programmes. 2023. URL : https://share.google/TNYBhQdCJJZ48t5oA

9. Danish Trade Union Development Agency (DTDA). Labour market profile Ukraine 2025/2026. URL : https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf

References:

1. European Commission. (2025). Employment, Social Affairs and Inclusion: EU employment policies. Retrieved from: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies_en

2. Maliuha, L., Zhuravel, V., Shabanova, S., Hnidenko, V., & Pikul, V. (2023). Legal Conflicts and Gaps in the Context of Labor Legislation of Ukraine. The Indian Journal of Labour Economics, 66, 583-597. Retrieved from: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9810245

3. Vyshnovetska, S., Vyshnovetsky, V., & Dyban, M. (2024). Legal regulation of labour relations in the conditions of martial law in Ukraine. Work Organisation, Labour & Globalisation. Retrieved from: https://www.scienceopen.com/hosted-document?doi=10.13169%2Fworkorgalaboglob.18.2.219&



4. European Centre for Social Welfare Policy and Research. (2024). Active Labour Market Policy (ALMP). Retrieved from: https://www.euro.centre.org/domains/active-labour-market-policy

5. European Commission. (2024). The European Pillar of Social Rights in 20 principles. Retrieved from: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union/european-pillar-social-rights-20-principles_en

6. International Organization for Migration. (2024). Employment, mobility and labour market dynamics in Ukraine: Thematic brief series: livelihoods and economic recovery. Retrieved from: https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1481/files/appeal/documents/Ukraine%20-%20Employment%2C%20Mobility%20and%20Labour%20Market%20Dynamics%20-%20Nov%202024.pdf

7. OECD. (2025). Counterfactual impact evaluations of active labour market policies. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/03/counterfactual-impact-evaluations-of-active-labour-market-policies_ac82e05a/bea7860e-en.pdf

8. European Network of Public Employment Services. (2023). New forms of active labour market policy programmes. Retrieved from: https://share.google/TNYBhQdCJJZ48t5oA

9. Danish Trade Union Development Agency (DTDA). (2025). Labour market profile Ukraine 2025/2026. Retrieved from: https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf



УДК 614.21:32:351:61:316.422

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-517-525

Казюк Яніна Мирославівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління і проєктного менеджменту, Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти», Київ, https://orcid.org/0000-0002-5003-4896

Мороз Володимир Васильович кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління і проєктного менеджменту, Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти», Київ, https://orcid.org/0000-0003-4306-3741

Старусева Вікторія Вадимівна кандидат медичних наук, доцент, доцент кафедри гігієни та екології, Харківський національний медичний університет, м. Харків, https://orcid.org/0000-0002-3438-5709

СТАН ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК РЕЗУЛЬТАТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ПРОДОВЖЕННЯ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ

Анотація. Нинішня медична реформа істотною мірою змінила «правила гри» і пріоритети розвитку сфери охорони здоров'я, через що до «традиційних» проблем закладів охорони здоров'я (далі – ЗОЗ) (зокрема з їхнім ресурсним забезпеченням), додалась необхідність пристосовуватися до нових умов як господарювання та фінансування своєї діяльності, так і комунікації. Практично на кожному етапі реалізації медичної реформи актуалізувалися нові виклики, до значної частини з яких менеджмент ЗОЗ виявився різною мірою підготовленим, що негативно/позитивно позначався на стані цих ЗОЗ. Стан ЗОЗ і результати реалізації публічної політики щодо продовження медичної реформи залежать не лише від професійності менеджменту конкретного ЗОЗ, а і від його приналежності до території з певним статусом. Проведені узагальнення основних показників стану ЗОЗ Харківської області дозволили виявити таке: порівняно найбільша чисельність лікарів припадає на ті спеціальності, які є найбільш затребуваними з боку пацієнтів; 63,4 % лікарів мають певну (здебільшого, вищу) категорію, що позитивно позначається на якості медичних послуг; чисельність лікарів загалом скоротилася на 60,7 % (передусім в сільській місцевості), що свідчить як про зниження потреби у лікарях, так і про втрату кадрового потенціалу ЗОЗ; за рахунок «оптимізації» скоротилась мережа ЗОЗ; скоротилась



штатна чисельність лікарів і молодих спеціалістів з медичною освітою; до чверті зріс дефіцит кадрів лікарів і молодих спеціалістів з медичною освітою; кожний четвертий лікар і кожний восьмий медичний працівник є пенсіонером, що не спів мірно більше за число молодих спеціалістів, що наочно свідчить про подальше погіршення вікової структури персоналу ЗОЗ; істотне зростання кількості досліджень наочно відображає як покращання технічного забезпечення ЗОЗ, так і підвищення технологічності надання медичних послуг, що зрештою позитивно впливає на їх якість. Подальші наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдоскона-лення публічної політики щодо проведення медичної реформи.

Ключові слова: публічна політика; медична реформа; заклади охорони здоров'я; результати; стан.

Kazyuk Yanina Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor, Professor of the Department of Public administration and Project Management, Institute of Management and Psychology SIHE «University of Educational Management», Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-5003-4896

Moroz Volodymyr Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Public administration and Project Management; Institute of Management and Psychology SIHE «University of Educational Management», Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-4306-3741

Staruseva Viktoriya PhD in Medical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Hygiene and Ecology, Kharkiv National Medical University, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-3438-5709

THE STATE OF HEALTHCARE FACILITIES AS A RESULT OF THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY ON THE CONTINUATION OF MEDICAL REFORM

Abstract. The current healthcare reform has significantly changed the «rules of the game» and priorities for the development of the healthcare sector, adding to the «traditional» problems of healthcare institutions (in particular, their resource provision) the need to adapt to new conditions in terms of both the management and financing of their activities and the implementation of communication policies. At virtually every stage of the implementation of the healthcare reform, new challenges have arisen, many of which the management of healthcare institutions has been prepared for to varying degrees, which has had a negative/positive impact on the state of these healthcare institutions. The state of healthcare institutions and the results of the implementation of



public policy on the continuation of medical reform depend not only on the professionalism of the management of a particular healthcare institution, but also on its location in a territory with a certain status. A summary of the main indicators of the state of healthcare facilities in the Kharkiv region revealed the following: the largest number of doctors are in the specialties that are most in demand by patients; 63,4% of doctors have a certain (mostly higher) category, which has a positive impact on the quality of medical services; the number of doctors has decreased by 60,7% overall (primarily in rural areas), which indicates both a decrease in the need for doctors and a loss of human resources in healthcare facilities; due to «optimization», the network of healthcare facilities has been reduced; the number of doctors and young specialists with medical education has been reduced; the shortage of doctors and young specialists with medical education has increased by a quarter; every fourth doctor and every eighth medical worker is a pensioner, which is disproportionately more than the number of young specialists, clearly indicating a further deterioration in the age structure of healthcare facility staff; a significant increase in the number of studies clearly reflects both an improvement in the technical support of healthcare facilities and an increase in the technological sophistication of medical services, which ultimately has a positive impact on their quality. Further scientific research should be devoted to the development of theoretical provisions and practical recommendations aimed at improving public policy on medical reform.

Keywords: public policy; healthcare reform; healthcare institutions; outcomes; status.

Постановка проблеми. Уповноважені органи публічного управління спрямовують свої зусилля та ресурси на забезпечення доступу населення до якісних медичних послуг, основними надавачами яких є ЗОЗ. Нинішня медична реформа істотною мірою змінила «правила гри» (запровадження принципів автономізації, комерціалізації, «гроші йдуть за пацієнтом») та пріоритети розвитку сфери охорони здоров'я (зокрема, формування спроможної мережі ЗОЗ у межах госпітального округу, перереєстрація ЗОЗ спочатку на комунальні некомерційні підприємства (далі – КНП), а нині на комунальні некомерційні товариства (далі – КНТ)), через що до «традиційних» проблем з ресурсним забезпеченням, додалась необхідність пристосовуватися до нових умов як господарювання та фінансування своєї діяльності, так і реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики. Практично на кожному етапі реалізації медичної реформи актуалізувалися нові виклики, до значної частини з яких менеджмент ЗОЗ виявився недостатньо підготовленим, що, природно, здебільшого негативно позначався на стані цих ЗОЗ (справедливості заради слід зазначити, що є чимало тих ЗОЗ, які змогли скористатися новими можливостями й значною мірою покращили власний стан і становище на місцевому ринку



медичних послуг). Результати реалізації публічної політики щодо продовження медичної реформи залежать не лише від професійності менеджменту конкретного ЗОЗ, а і від його приналежності до території з певним статусом (окуповані, деокуповані, лінії активних бойових дій, прифронтові, «тилові»). У зв'язку з цим значний інтерес викликає Харківська область, де наявні ЗОЗ розміщено в населених пунктах з усіма видами цих статусів. Усе це й обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти публічної політики щодо продовження медичної реформи та її впливу на розвиток ЗОЗ відображені в наукових публікаціях і дисертаційних роботах за даною проблематикою, а саме: Бобак А. – обґрунтовано, що одним із найбільших викликів для України є інтеграція новітніх цифрових технологій у систему охорони здоров'я, особливо в умовах регіональних відмінностей у доступності медичних послуг [1]; Бурик З. – встановлено, що для подальшої цифровізації охорони здоров'я необхідно впровадити електронну медичну картку пацієнта, інтегрувати медичні та соціальні сервіси в єдину систему, модернізувати інфраструктуру ЗОЗ і автоматизувати адміністративні процеси, й забезпечити міжвідомчу інтеграцію медичних даних, впровадити електронне управління фінансами, розширити автономію ЗОЗ, посилити кібербезпеку для захисту персональних даних пацієнтів [2]; Венгер І. – удосконалено концептуальні засади оцінки механізмів публічного управління розвитком ЗОЗ [3]; Веренич О. – проаналізовано сучасний стан управлінських механізмів, визначено основні досягнення, окреслено актуальні виклики та запропоновано перспективні напрями розвитку сфери охорони здоров'я [4]; Долгіх М. – обґрунтована модель публічного адміністрування системою охорони здоров'я, реалізацію якої пропонується здійснювати у восьми послідовних напрямах [5]; Мацик В. – удосконалено науковий базис реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я шляхом розробки доктрини модернізації публічної політики [6]; Мельниченко О., Лобойко К., Старусева В. – розроблено концептуальні засади стратегії подальшого розвитку ЗОЗ [7]; Орлова Н., Сіденко Ю., Бишенко Г. – узагальнено організаційні трансформації ЗОЗ метою яких є формування спроможної госпітальної мережі лікарень, здатних надавати якісну та безпечну медичну допомогу пацієнтам, базуючись на потребах населення з урахуванням кращих європейських практик [8]; Сидорчук О., Соловій М., Гуга Я. – підсумовано, що удосконалення публічного управління надання медичних послуг у воєнних умовах є критично важливим завданням, від успішного вирішення якого залежить не лише ефективність функціонування системи охорони здоров'я, але і життя та здоров'я мільйонів громадян [10]; Стовбан М. – сформовано функціонально-організаційний механізм державного управління системи взаємодії ЗОЗ у межах госпітального округу [11]; Шевчук Р. – виокремлено і охарактеризовано основні причини низької



якості та ефективності надання медичних послуг громадянам [12]. Віддаючи належне напрацюванням провідних науковців, слід більше уваги зосередити на аналізі специфіки продовження медичної реформи та її впливі на стані ЗОЗ.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз стану ЗОЗ як результату реалізації публічної політики щодо продовження медичної реформи.

Матеріали та методи дослідження. Вихідною базою є дисертаційні дослідження й фахові публікації провідних науковців, які досліджували особливості реалізації публічної політики щодо медичної реформи та її впливу на розвиток ЗОЗ. Використано такі наукові методи: *абстрактно-логічний* – для теоретичних узагальнень і формування висновків; *статистичних порівнянь* – дослідження стану ЗОЗ.

Виклад основного матеріалу. Передусім зазначимо, що повномасштабне військове вторгнення РФ лише «пригальмували» медичну реформу в Україні, а уповноважені органи публічного управління (передусім, НСЗУ) продовжують послідовно спонукати ЗОЗ (зокрема у межах Харківської області) покращувати власний стан. Попри усі наявні складнощі, КНП ХОР «Обласний центр медичної статистики, здорового способу життя та інформаційно-аналітичної діяльності» у співпраці з Головним управлінням статистики у Харківській області, Департаментом охорони здоров'я Харківської військової адміністрації та іншими уповноваженими органами публічної влади докладають чимало зусиль для збору, обробки і аналізу інформації, що є підґрунтям для прийняття зважених публічно-управлінських рішень, спрямованих на збалансований розвиток ЗОЗ і покращання результатів реалізації публічної політики щодо продовження медичної реформи на регіональному рівні.

Проведені узагальнення основних показників стану ЗОЗ Харківської області [9] дозволили виявити таке:

1) упродовж 2001–2024 рр.:

– порівняно найбільша чисельність лікарів припадає на наступні спеціальності: терапевти (9,3 %), сімейні лікарі (7,9 %), акушери-гінекологи (6,4 %), анестезіологи (5,8 %), соціальні гігієністи та організатори сфери охорони здоров'я, педіатри (5,1 %), стоматологи (5,0 %), хірурги (4,9 %), невропатологи (4,3 %), ортопеди-травматологи (3,3 %);

– 63,4 % лікарів мають певну категорію (з них 62,8 % – вищої, і 17,6 % – першої), що свідчить про доволі високу їх кваліфікацію як важливу передумову забезпечення надання населенню медичних послуг належної якості;

– чисельність лікарів загалом скоротилася на 60,7 %, тоді як по м. Харків – 76,4%, а по районах області – 73,8 %, що свідчить як про зниження потреби у лікарях, так і про втрату кадрового потенціалу ЗОЗ;

– скорочення рівня забезпеченості лікарями на 42,0 % підвищує вимоги до них як за рівнем кваліфікації, так і мірою завантаженості;



– основні зусилля менеджменту ЗОЗ й уповноважених органів публічної влади мають бути зосереджені на створенні дієвої системи стимулювання лікарів як до їх перепідготовки й підвищення кваліфікації, так і до залучення дефіцитних кваліфікованих фахівців до штату ЗОЗ у межах госпітальних округів (особливо в сільській місцевості);

– кількість ліжок скоротилась у півтора рази, зокрема в сільській місцевості – удвічі;

2) упродовж 2021–2024 рр.:

– з 74 до 69 скоротилась мережа ЗОЗ, зокрема за рахунок «оптимізації» мережі ЗОЗ: обласної дитячої лікарні (1), міської лікарні (2), центральної районної лікарні (1), амбулаторно-поліклінічні ЗОЗ (2);

– на 8,7 % та 10,1 %, відповідно, скоротилась штатна чисельність лікарів і молодих спеціалістів з медичною освітою, відповідно, що обумовлено об'єднанням декількох споріднених ЗОЗ в один, скорочення/ліквідація неспроможних відділень; коефіцієнт сумісництва серед лікарів не перевищує 11,1 %; дефіцит кадрів лікарів і молодих спеціалістів з медичною освітою зріс з 16,3 до 22,4 % та з 12,4 % до 25,3 %, відповідно; до традиційних причин недостатньої укомплектованості ЗОЗ лікарями, додалися «помітні» масштаби їх внутрішньої/зовнішньої міграції; порівняно краща ситуація має місце серед ЗОЗ м. Харків, а найгірша – серед ЗОЗ, які підпорядковані Міністерству охорони здоров'я України (далі – МОЗ) і тих, які розташовані в територіальних громадах (далі – ТГ), що є прифронтовими; на окупованих територіях і на лінії активних бойових дій приміщення ЗОЗ істотною мірою пошкоджено або знищено, що унеможливлює їх діяльність і деактуалізує питання їхнього укомплектування лікарями;

3) упродовж 2023–2024 рр.:

– кількість атестованих лікарів скоротилась на 19,7 %, що, окрім іншого, обумовлено відсутністю можливістю проходити цю процедуру на час дії правового режиму воєнного стану;

– частка осіб пенсійного віку лікарів і медичних працівників зросла з 24,4 % до 28,6 % та з 13,4 % до 14,3 %, відповідно, тоді як молодих спеціалістів скоротилась з 1,8 % до 1,7 % та з 44,6 % до 40,3 %, відповідно, що наочно свідчить про подальше погіршення вікової структури персоналу ЗОЗ; ці негативні тенденції відображають складнощі з фізичним станом носіїв здебільшого застарілих знань і навичок не лише нині, а і у осяжному майбутньому;

– порівняно найбільша кількість ліжок припадає на наступні відділення: терапевтичні (12,4 %), хірургічні (9,2%), неврологічні (9,0 %), психіатричні (7,9 %), травматологічні (5,5 %); порівняно найнижчий рівень забезпечення лікарень ліжками в Чугуївському районі;

– порівняно найбільша тривалість перебування на ліжку припадає на наступні відділення: хоспіс (54,9 днів), анестезіології та інтенсивної терапії (49,7),



туберкульозні (43,8), ортопедичні (31,6), психіатричні (32,2), радіологічні та рентгенологічні (26,5), торакальної хірургії (19,7), відновлювального лікування (17,8), опікові (17,3), гематологічні (15,4),

– летальність зросла з 2,19 до 2,21 на 100 пролікованих випадків; найгірша ситуація має у наступних відділеннях: анестезії та інтенсивної терапії (73,9), хостпіс (47,9), невідкладної (екстреної) допомоги (33,1);

– число відвідувань в амбулаторно-поліклінічних ЗОЗ збільшилося на 1,4 %; цей показник порівняно найнижчий у Куп'янському районі;

– кількість досліджень зросла: рентгенологічних – на 12,2 %, лабораторних – на 16,7 %, ендоскопічних – 35,2 %, ультразвукових – 7,6 %; означене наочно відображає як покращання технічного забезпечення ЗОЗ, так і підвищення технологічності надання медичних послуг, що зрештою позитивно впливає на їх якість.

Висновки. Повномасштабне військове вторгнення РФ «пригальмували» медичну реформу в Україні, а уповноважені органи публічного управління (передусім, НСЗУ) продовжують послідовно спонукати ЗОЗ (зокрема у межах Харківської області) покращувати власний стан. Стан ЗОЗ і результати реалізації публічної політики щодо продовження медичної реформи залежать не лише від професійності менеджменту конкретного ЗОЗ, а і від його приналежності до території з певним статусом (окуповані, деокуповані, лінії активних бойових дій, прифронтові, «тилові»). Проведені узагальнення основних показників стану ЗОЗ Харківської області дозволили виявити таке:

Подальші наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення публічної політики щодо проведення медичної реформи.

Література:

1. Бобак А.І. Реформування державної політики охорони здоров'я в контексті цифровізації на сучасному етапі соціально-економічних і суспільно-гуманітарних трансформацій. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. (Серія: Публічне управління та адміністрування)*. 2025. № 2. С. 1–6. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/01

2. Бурик З. Реформа системи охорони здоров'я в сучасних умовах. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. Вип. 11. С. 27–46. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-27-46

3. Венгер І.В. Механізми публічного управління розвитком закладів охорони здоров'я: дис. … PhD: 281. Житомир, 2025. 241 с.

4. Веренич О. Наукові передумови аналізу системного розвитку закладів охорони здоров'я. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 1. С. 351–368. https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-1(9)-351-368

5. Долгіх М.В. Теоретичні засади реформування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я: дис. … PhD: 281. Київ, 2021. 255 с.



6. Мацик В.О. Модернізація публічної політики в сфері охорони здоров'я: дис. … PhD: 051. Тернопіль, 2023. 271 с.

7. Мельниченко О.А., Лобойко К.М., Старусева В.В. Концептуальні засади стратегії подальшого розвитку обласної клінічної лікарні. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2024. № 5. С. 96–108. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-96-108

8. Орлова Н.С., Сіденко Ю.Л., Бишенко Г.М. Реалізація організаційного механізму державного управління у закладах охорони здоров'я України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 10. С. 176–187. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-10(28)-176-187

9. Основні показники здоров'я населення та діяльності закладів охорони здоров'я Харківської області за 2023–2024 рр. Харків, 2025. 476 с.

10. Сидорчук О.Г., Соловій М.Б., Гуга Я.А. Удосконалення публічного управління надання медичних послуг в закладах охорони здоров'я. *Національні інтереси України*. 2024. № 4. С. 574–582. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4(4)-574-582

11. Стовбан М.П. Вдосконалення механізму державного управління госпітальним округом через ефективну систему взаємодії закладів охорони здоров'я: дис. … д.держ.упр., 25.00.02. Львів, 2024. 476 с.

12. Шевчук Р.В. Аналіз проблем реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. (Серія: Публічне управління та адміністрування)*. 2022. № 6. С. 178–183. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/28

References:

1. Bobak A.I. (2025). Reformuvannia derzhavnoi polityky ohorony zdorovia v konteksti tsyfrovizatsii na suchasnomu etapi sotsialno-ekonomichnykh i suspilno-humanitarnykh transformatsii [Reforming state healthcare policy in the context of digitalization at the current stage of socio-economic and social-humanitarian transformations]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. (Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia) [Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University (Series: Public administration)]*. № 2. S. 1–6. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/01 [In Ukrainian]

2. Buryk Z. (2025). Reforma systemy ohorony zdorovia v suchasnykh umovakh [Healthcare system reform in modern conditions]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia [Public administration: concepts, paradigm, development, improvement]*. Vyp. 11. S. 27–46. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-27-46 [In Ukrainian]

3. Venger I.V. (2025). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia rozvytkom zakladiv ohorony zdorovia [Mechanisms of public management of the development of healthcare institutions]: *Extended abstract of PhD thesis.* Zhytomyr. [In Ukrainian]

4. Verenych O. (2025). Naukovi peredumovy analizu systemnoho rozvytku zakladiv ohorony zdorovia [Scientific prerequisites for the analysis of the systemic development of health care institutions]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy [Society and national interests]*. № 1. S. 351–368. https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-1(9)-351-368 [In Ukrainian]

5. Dolgih M.V. (2021). Teoretychni zasady mekhanizmiv publichnoho upravlinnia systemoiu ohorony zdorovia [Theoretical foundations of reforming public health management mechanisms]: *Extended abstract of PhD thesis.* Ternopil. [In Ukrainian]

6. Matsyk V.O. (2023). Modernizatsiia publichnoi polityky v sferi ohorony zdorovia [Modernization of public policy in the field of health care]: *Extended abstract of PhD thesis.* Kyiv. [In Ukrainian]



7. Melnychenko O., Loboiko K., Staruseva V. (2024). Kontseptualni zasady strarehii podalshoho rozvytku oblasnoi klinichnoi likarni [Conceptual framework for the strategy of further development of the regional clinical hospital]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* № 5. S. 96–108. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-96-108 [In Ukrainian]

8. Orlova N., Sidenko Yu., Byshenko G. (2024). Realizatsia orhanizatsiinoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia u zakladakh ohorony zdorovia [Implementation of the organizational mechanism of government administration in health care institutions of Ukraine]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi [Current issues in modern science]*. № 10. S. 176–187. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-10(28)-176-187 [In Ukrainian]

9. Osnovni pokaznyky zdorovia naselennia ta diialnosti zakladiv ohorony zdorovia Kharkivskoi oblasti za 2023–2024 rr. [Key indicators of public health and healthcare facility performance in the Kharkiv region for 2023–2024]. (2025). Kharkiv, 476 s. [In Ukrainian]

10. Sydorchuk O., Soloviy M., Huha Ya. (2024). Udoskonalennia publichnoho upravlinnia nadannia medychnykh posluh v zakladakh ohorony zdorovia [Improvement of the public management of the provision of medical services in health care institutions]. *Natsionalni interesy Ukrainy [National interests of Ukraine]*. № 4. S. 574–582. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4(4)-574-582 [In Ukrainian]

11. Stovban M.P. (2024). Vdoskonalennia mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia hospitalnym okruhom cherez efektyvnu systemu vzaiemodii zakladiv ohorony zdorovia [Improvement of the mechanism of public administration of the hospital district through an effective system of interaction of health care institutions]: *Extended abstract of Doctor's thesis.* Lviv. [In Ukrainian]

12. Shevchuk R.V. (2022). Analiz problem reformuvannia systemy ohorony zdorovia v Ukraini [Analysis of reform problems health care systems in Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. (Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia) [Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University (Series: Public administration)]*. № 6. S. 178–183. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/28 [In Ukrainian]



УДК 342.951

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-526-533

Костюков В'ячеслав Олександрович аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ, https://orcid.org/0009-0009-8350-3298

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРАКТИК У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізі зарубіжного досвіду впровадження антикорупційних практик у сфері публічної служби для їх адаптації у національну систему державного управління. Акцентовано на стратегічних ініціативах Великої Британії для зміцнення доброчесності в органах влади, захисті викривачів та створенні більш відкритого державного апарату. Охарактеризовано спеціалізоване антикорупційне бюро Сінгапуру, що в поєднанні жорстких законів та надійних механізмів правозастосування, зарекомендувала себе як некорумпована країна. Акцентовано на нідерландській методології «превентивної самооцінки корупційної вразливості в публічній сфері» та законодавстві щодо доступу до публічної інформації як основному механізмі запобігання корупції. Охарактеризовано професійні, правові критеріїв та особистісні якості допуску осіб до державної служби у Литовській Республіці. Акцентовано на спеціальній слідчій службі Литовської Республіки, що виявляє та розслідує корупційні правопорушення, розробляє та впроваджує заходи з запобігання корупції. Виявлено досягнення значних успіхів у зарубіжних країнах (Естонія, Фінляндія) з подолання корупції без необхідності створення окремого спеціалізованого антикорупційного органу. Зазначено про позитивний ефект цифровізації для зменшення корупційних загроз (Естонія, Грузія), що може стати корисним для вітчизняної системи державного управління. Проведено аналіз антикорупційних пріоритетних напрямів Швеції, що передбачають зменшення ризику конфлікту інтересів та неналежного впливу. Прозорі інституції та безкомпромісне правоохоронне забезпечення ефективно обмежують корупцію у Новій Зеландії, а комплексна правова база передбачає суворі покарання за корупційну практику. Франція характеризується комплексною системою запобігання, боротьби з корупцією через прозорість та ефективну участь громадянського суспільства, посилене адміністративне регулювання та нагляд за виборчим процесом. Визначено ключові напрями Європейської Комісії щодо боротьби з корупцією.

Ключові слова: корупція, антикорупційні практики, публічна служба, зарубіжний досвід, протидія корупції, запобігання корупції, публічні службовці, доброчесність, конфлікт інтересів, ефективність.

Kostiukov Viacheslav Phd student, Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, https://orcid.org/0009-0009-8350-3298

FOREIGN EXPERIENCE OF ANTI-CORRUPTION PRACTICES IN PUBLIC SERVICE

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of foreign experience in implementing anti-corruption practices in the public service for their adaptation to the national system of public administration. The emphasis is on the strategic initiatives of the United Kingdom to strengthen integrity in government bodies, protect whistleblowers and create a more open state apparatus. The specialized anti-corruption bureau of Singapore is characterized, which, in a combination of strict laws and reliable law enforcement mechanisms, has established itself as a non-corrupt country. The emphasis is on the Dutch methodology of "preventive self-assessment of corruption vulnerability in the public sphere" and legislation on access to public information as the main mechanism for preventing corruption. The professional, legal criteria and personal qualities of admission of persons to public service in the Republic of Lithuania are characterized. The emphasis is on the special investigative service of the Republic of Lithuania, which detects and investigates corruption offenses, develops and implements measures to prevent corruption. Significant successes have been achieved in foreign countries (Estonia, Finland) in overcoming corruption without the need to create a separate specialized anti-corruption body. The positive effect of digitalization in reducing corruption threats (Estonia, Georgia) is noted, which can be useful for the domestic public administration system. An analysis of Sweden's anti-corruption priority areas is conducted, which involve reducing the risk of conflict of interest and undue influence. Transparent institutions and uncompromising law enforcement effectively limit corruption in New Zealand, and a comprehensive legal framework provides for strict penalties for corrupt practices. France is characterized by a comprehensive system of preventing and combating corruption through transparency and effective participation of civil society, enhanced administrative regulation and oversight of the electoral process. The key areas of the European Commission in combating corruption are identified.

Keywords: corruption, anti-corruption practices, public service, foreign experience, combating corruption, preventing corruption, public servants, integrity, conflict of interest, efficiency.

Постановка проблеми. Корупція є однією з найгостріших загроз для демократичного розвитку, економічної стабільності та соціальної справедливості в Україні. Вона підриває довіру до державних інституцій, гальмує економічне



зростання, відлякує інвестиції та створює умови для нерівності. В умовах повномасштабної війни, коли країна потребує максимальної мобілізації ресурсів та ефективного управління, боротьба з корупцією набуває особливого значення.

Незважаючи на численні спроби реформування, ефективність антикорупційної політики в Україні залишається недостотною. Тому актуальним є дослідження зарубіжного досвіду антикорупційних практик у сфері публічної служби, його систематизації та визначення можливостей адаптації до українських реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення останніх наукових джерел свідчить про зростання інтересу до вивчення зарубіжного досвіду впровадження антикорупційних практик на публічній службі. Окремі аспекти зазначених питань зроблено у працях таких науковців, як В. Вербановський [1], К. Возняковська, Д. Біленець, В. Марчук [2], Ю. Войтенко [3], Н. Добрянська [4], Є. Михайловська, Т. Шлапко, Г. Зінченко [5], І. Нинюк та М. Нинюк [6], Н. Степаненко, В. Донець [7] та інших. Особливий акцент робиться на аналізі законодавчих ініціатив, інституційних реформ та механізмів, які сприяють доброчесності та запобігання корупції.

Узагальнення праць провідних науковців підкреслює нагальну потребу в системному аналізі зарубіжного досвіду з метою впровадження ефективних антикорупційних заходів в національну систему публічної служби.

Метою статті є аналіз зарубіжного досвіду антикорупційних практик у сфері публічної служби для обґрунтування пропозицій щодо їх адаптації та впровадження в Україні.

Виклад основного матеріалу. Боротьба з корупцією є одним із ключових пріоритетів державної політики в багатьох країнах світу. Ефективність антикорупційних заходів безпосередньо залежить від системності та комплексного підходу. У цьому контексті особливого значення набуває визначення та аналіз зарубіжного досвіду, що дозволяє виявити найбільш успішні практики та механізми їх впровадження. Системний аналіз іноземного досвіду дає можливість не тільки запозичити передові рішення, а й уникнути типових помилок, які можуть виникнути в процесі реформування. Таким чином, дослідження антикорупційних практик у публічній службі є важливим кроком для розбудови ефективної та прозорої системи державного управління в Україні.

З 2014 року у Великій Британії діє стратегія боротьби з корупцією. Перший антикорупційний план Великої Британії [23] передбачав «посилити реагування правоохоронних органів», покращити доброчесність в державних інституціях, боротися з незаконним фінансуванням, а також гарантувати захист осіб, які викривають корупційні дії та збільшити прозорість у державному управлінні.

Стратегія боротьби з корупцією на 2017-2022 роки [24] також зобов'язувалася зміцнити правоохоронну діяльність, забезпечити нетерпимість Великої

Британії до незаконного фінансування, зміцнити доброчесність в інституціях, захистити викривачів та створити більш відкриту державну адміністрацію. Стратегія на 2017-2022 роки встановлювала вимогу, щоб урядові департаменти та агентства могли запобігати, виявляти та розслідувати корупцію.

З оглядку на те, що нова Стратегія породжує високі сподівання, уряду потрібно забезпечити її належне впровадження задля отримання відчутного результату: виходить за рамки зобов'язання стосовно здійснення більшої кількості оглядів – тенденції, що були властиві для попередніх стратегій – без конкретних цілей відносно того, який результат буде одержано; британський підхід до боротьби з корупцією полягає в забезпеченні єдиних професійних та етичних стандартів для урядових установ, як на центральному, так і на місцевому та національному рівнях; включає конкретні дії відносно удосконалення етичних та антикорупційних стандартів аж до вищого рівня управління; здійснюється за повноцінної участі та консультацій, що ґрунтуються на досвіді громадянського суспільства та академічних кіл, а також інших неурядових учасників, зокрема таких як приватний сектор [13].

Бюро з розслідування корупційних практик (CPIB) – незалежне антикорупційне агентство, яке відповідає за розслідування та запобігання корупції в Сінгапурі. Воно вважається найстарішою у світі антикорупційною інституцією, що утворене в 1952 році британським колоніальним урядом. Як єдине агентство в Сінгапурі, яке розслідує корупційні злочини, CPIB постійно прагне зберегти Сінгапур вільним від корупції та забезпечити притягнення порушників до відповідальності. Бюро залишатиметься рішучим та відданим своїй місії, рухаючись вперед, щоб подолати складні виклики, що стоять перед ним (рис.1).



Рис. 1. Місія, бачення та ключові цінності CPIB
Джерело: сформовано автором за [16]

Бюро урядової етики США (OGE) очолює та контролює програму етики виконавчої гілки влади, яка щодня працює у понад 140 установах. Програма етики виконавчої гілки влади працює над запобіганням фінансовим конфліктам інтересів для допомоги в забезпеченні ухвалення урядових рішень без особистої фінансової упередженості.



OGE керує та контролює програму етики виконавчої гілки влади через формування та тлумачення законів, правил етики; піддержку та навчання посадовців виконавчої влади з питань етики; адміністрування систем фінансового розкриття інформації виконавчої гілки влади; моніторинг додержання етичних зобов'язань вищим керівництвом; забезпечення додержання агентствами вимог програми етики; надання громадськості інформації з етики [25].

OGE виконує свою важливу місію з профілактики в рамках структури, що охоплює органи виконавчої влади та установи, чия робота сконцентрована на інституційній доброчесності. Окрім урядової етики, зазначена структура включає: 1) захист системи заслуг на державній службі (MSPB, EEOC); 2) повна та відкрита конкуренція у сфері закупівель (OFPP, GSA); 3) фіскальний контроль (АБУ, GAO); 4) програми прозорості (FOIA, Ініціативи відкритого уряду, преса, неурядові організації); 5) розслідування марнотратства, шахрайства та зловживань (OSC, CIGIE); 6) кримінальне, цивільне та адміністративне правоохоронне управління (DOJ) [20].

У боротьбі з корупцією в уряді США першорядне значення має сприяння етичним практикам та доброчесності. Це включає не лише впровадження політики, а й сприяння культурі, яка цінує прозорість, підзвітність та етичну поведінку.

Висновки. Таким чином, аналіз зарубіжних країн засвідчив, що кращі антикорупційні практики в сфері публічної служби сконцентровані на трьох ключових векторах: 1) превентивні заходи (прозорість та відкритість даних, чіткі правила та мінімізація дискреції, високі етичні стандарти та професійна культура в державних органах, електронне врядування та цифровізація); 2) посилення відповідальності (незалежні антикорупційні органи, захист викривачів та невідворотність покарання); 3) системні реформи (реформа державної служби, взаємодія з громадянським суспільством та засобами масової інформації, антикорупційна освіта). Ці практики є комплексними та взаємопов’язаними, що створює середовище, в якому корупція стає ризикованою та менш привабливою.

Література:

1. Вербановський В. В. Протидія корупційним ризикам в системі публічної служби : дисерт. док. філософії / 281. Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2023. 243 с.

2. Возняковська К. А., Біленець Д. А., Марчук В. В. Антикорупційні механізми у системі публічного адміністрування як засіб боротьби з організованою злочинністю в сфері господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. 2024. Вип. 84: частина 3. С. 43-48. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.6

3. Войтенко Ю. М. Європейська практика боротьби з корупцією: досвід для України в рамках євроінтеграційних процесів. Науковий журнал «Політикус». Вип. 4-2. 2022. С. 29-33.

4. Добрянська Н. В. Адміністративно-правові засади протидії корупції у публічній службі: виклики та шляхи удосконалення. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. № 15. 2025. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-15-01-09/2025-15-01-09 DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-15-01-09

5. Михайловська Є. В., Шлапко Т. В., Зінченко Г. С. Порівняльний аналіз правового регулювання вимог до кандидатів на державну службу: напрями вдосконалення українського законодавства в контексті забезпечення доброчесності та запобігання корупції. Науковий Вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. Вип. 89: частина 3. 2025. С. 28-36.

6. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Реформа публічної служби в Україні: досвід інших країн. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Т. 35 (74). № 1. 2024. С. 169-173. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/29

7. Степаненко Н. В., Донець В. О. Європейський досвід як шлях до ефективної антикорупційної політики в Україні: перспективи і реалії. Legal Bulletin. № 3 (13). 2024. С. 126-131. DOI:10.31732/2708-339X-2024-13-A19

8. About STT. Special Investigation Service of the Republic of Lithuania. URL: https://www.stt.lt/en/about-stt/4965

9. Anti-corruption. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/democracy-eu-citizenship-anti-corruption/anti-corruption_en

10. Bribery & Corruption Laws and Regulations 2025 – Singapore. 05.12.2024. URL: https://www.globallegalinsights.com/practice-areas/bribery-and-corruption-laws-and-regulations/singapore/

11. Combating Corruption in US Government and Judicial Processes. URL: https://leppardlaw.com/federal/white-collar/combating-corruption-in-us-government-and-judicial-processes/

12. Corruption, Drug Trafficking and Other Serious Crimes (Confiscation of Benefits) Act 1992. URL: https://sso.agc.gov.sg/Act/CDTOSCCBA1992

13. Hawley S. Will the UK's new anti-corruption strategy be a paper tiger or slay the dragon? 9 January, 2024. URL: https://www.spotlightcorruption.org/the-uks-new-anti-corruption-strategy/

14. How effective is the work against corruption – really? Roschier. June 10, 2025. URL: https://www.roschier.com/newsroom/how-effective-is-the-work-against-corruption-really

15. Implement Strategy on Countering Corruption (US0130). URL: https://www.opengovpartnership.org/members/united-states/commitments/us0130/

16. Mission, Vision, Core Values. URL: https://www.cpib.gov.sg/who-we-are/our-corporate-philosophy/mission-vision-core-values/

17. New Zealand. November 5, 2020. URL: https://www.ganintegrity.com/country-profiles/new-zealand/

18. OECD Anti-Corruption and Integrity Outlook: Country Fact Sheet 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024-country-notes_7f250aa9/sweden_24f0ea65/59376946-en.pdf

19. Prevention Of Corruption Act. URL: https://www.cpib.gov.sg/about-corruption/legislation-and-enforcement/prevention-of-corruption-act/

20. Resources for International Anti-Corruption Bodies. U.S. Office of Government Ethics. URL: https://www.oge.gov/web/oge.nsf/about_anti-corruption

21. Singapore's Corrupt Practices Investigations Bureau: Guardian of Public Integrity. 13 November 2020. URL: https://www.semanticscholar.org/paper/Singapore%E2%80%99s-Corrupt-Practices-Investigations-of-Wal/02492da7b1461d112410968afb0733f0f61cb7cf

22. Steg för steg Myndigheternas arbete mot korruption är under utveckling Slutrapport. Statskontoret 2023:20. 87 p.

23. UK Anti-Corruption Plan. December 2014. 60 p. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7eaccfed915d74e33f1b59/UKantiCorruptionPlan.pdf



24. United Kingdom Anti-Corruption Strategy 2017-2022. 72 p. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a829eb7e5274a2e87dc21f0/6_3323_Anti-Corruption_Strategy_WEB.pdf

25. What We Do. U.S. Office of Government Ethics. URL: https://www.oge.gov/web/OGE.nsf/about_what-we-do

References:

1. Verbanovskyi, V. V. (2023). *Protydiia koruptsiinym ryzykam v systemi publichnoi sluzhby [Counteracting corruption risks in the public service system]* (Extended abstract of candidate's thesis). Natsionalnyi universytet «Odeska politekhnika» MON Ukrainy, Odesa. [in Ukrainian].

2. Vozniakovska, K. A., Bilenets, D. A., & Marchuk, V. V. (2024). Antykoruptsiini mekhanizmy u systemi publichnoho administruvannia yak zasib borotby z orhanizovanoiu zlochynnistiu v sferi hospodariuvannia [Anti-corruption mechanisms in the public administration system as a means of combating organized crime in the economic sphere]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia Pravo*, 84, 3, 43-48. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.6 [in Ukrainian].

3. Voitenko, Yu. M. (2022). Yevropeiska praktyka borotby z koruptsiieiu: dosvid dlia Ukrainy v ramkakh yevrointehratsiinykh protsesiv [European practice of combating corruption: experience for Ukraine within the framework of European integration processes]. *Naukovyi zhurnal «Politykus»*, 4-2, 29-33. [in Ukrainian].

4. Dobrianska, N. V. (2025). Administratyvno-pravovi zasady protydii koruptsii u publichnii sluzhbi: vyklyky ta shliakhy udoskonalennia [Administrative and legal principles for combating corruption in the public service: challenges and ways to improve]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 15. Retrieved from: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-15-01-09/2025-15-01-09 DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-15-01-09 [in Ukrainian].

5. Mykhailovska, Ye. V., Shlapko, T. V., & Zinchenko, H. S. (2025). Porivnialnyi analiz pravovoho rehuliuvannia vymoh do kandydativ na derzhavnu sluzhbu: napriamy vdoskonalennia ukrainskoho zakonodavstva v konteksti zabezpechennia dobrochesnosti ta zapobihannia koruptsii [Comparative analysis of legal regulation of requirements for candidates for civil service: directions for improving Ukrainian legislation in the context of ensuring integrity and preventing corruption]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia Pravo*, 89, 3, 28-36. [in Ukrainian].

6. Nyniuk, I. I., & Nyniuk, M. A. (2024). Reforma publichnoi sluzhby v Ukraini: dosvid inshykh krain [Public service reform in Ukraine: experience of other countries]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 35 (74), 1, 169-173. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/29 [in Ukrainian].

7. Stepanenko, N. V., & Donets, V. O. (2024). Yevropeiskyi dosvid yak shliakh do efektyvnoi antykoruptsiinoi polityky v Ukraini: perspektyvy i realii [European experience as a path to effective anti-corruption policy in Ukraine: prospects and realities]. Legal Bulletin, 3 (13), 126-131. DOI:10.31732/2708-339X-2024-13-A19 [in Ukrainian].

8. About STT. (N. d.). Special Investigation Service of the Republic of Lithuania. Retrieved from: https://www.stt.lt/en/about-stt/4965

9. Anti-corruption. (N. d.). European Commission. Retrieved from: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/democracy-eu-citizenship-anti-corruption/anti-corruption_en

10. Bribery & Corruption Laws and Regulations 2025 – Singapore. (2024? December 05). Retrieved from: https://www.globallegalinsights.com/practice-areas/bribery-and-corruption-laws-and-regulations/singapore/



11. Combating Corruption in US Government and Judicial Processes. Retrieved from: https://leppardlaw.com/federal/white-collar/combating-corruption-in-us-government-and-judicial-processes/

12. Corruption, Drug Trafficking and Other Serious Crimes (Confiscation of Benefits) Act 1992. Retrieved from: https://sso.agc.gov.sg/Act/CDTOSCCBA1992

13. Hawley S. (2024, January 9). Will the UK's new anti-corruption strategy be a paper tiger or slay the dragon? Retrieved from: https://www.spotlightcorruption.org/the-uks-new-anti-corruption-strategy/

14. How effective is the work against corruption – really? (2025, June 10). Roschier. Retrieved from: https://www.roschier.com/newsroom/how-effective-is-the-work-against-corruption-really

15. Implement Strategy on Countering Corruption (US0130). Retrieved from: https://www.opengovpartnership.org/members/united-states/commitments/us0130/

16. Mission, Vision, Core Values. Retrieved from: https://www.cpib.gov.sg/who-we-are/our-corporate-philosophy/mission-vision-core-values/

17. New Zealand. (2020, November 5). Retrieved from: https://www.ganintegrity.com/country-profiles/new-zealand/

18. OECD Anti-Corruption and Integrity Outlook: Country Fact Sheet 2024. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024-country-notes_7f250aa9/sweden_24f0ea65/59376946-en.pdf

19. Prevention Of Corruption Act. Retrieved from: https://www.cpib.gov.sg/about-corruption/legislation-and-enforcement/prevention-of-corruption-act/

20. Resources for International Anti-Corruption Bodies. U.S. Office of Government Ethics. Retrieved from: https://www.oge.gov/web/oge.nsf/about_anti-corruption

21. Singapore's Corrupt Practices Investigations Bureau: Guardian of Public Integrity. 13 November 2020. Retrieved from: https://www.semanticscholar.org/paper/Singapore%E2%80%99s-Corrupt-Practices-Investigations-of-Wal/02492da7b1461d112410968afb0733f0f61cb7cf

22. Steg för steg Myndigheternas arbete mot korruption är under utveckling Slutrapport. Statskontoret 2023:20. 87 p.

23. UK Anti-Corruption Plan. (2014, December). Retrieved from: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7eaccfed915d74e33f1b59/UKantiCorruptionPlan.pdf

24. United Kingdom Anti-Corruption Strategy 2017-2022. Retrieved from: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a829eb7e5274a2e87dc21f0/6_3323_Anti-Corruption_Strategy_WEB.pdf

25. What We Do. U.S. Office of Government Ethics. Retrieved from: https://www.oge.gov/web/OGE.nsf/about_what-we-do



УДК 35.072.2:343.352(4+477)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-534-541

Красій Марія Омелянівна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, https://orcid.org/0000-0001-8752-7371

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ ПРАВОВІ ВИМІРИ

Анотація. У статті досліджено інституційну спроможність органів публічного управління України у сфері боротьби з корупцією з урахуванням європейських правових стандартів та досвіду держав – членів ЄС. Наголошено, що корупція залишається однією з ключових перешкод на шляху демократизації та соціально-економічного розвитку України, особливо в умовах воєнного стану та необхідності повоєнного відновлення. Показано, що від рівня інституційної спроможності таких органів, як Національне антикорупційне бюро України (далі – НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (далі – САП), Вищий антикорупційний суд (далі – ВАКС), Бюро економічної безпеки України (далі – БЕБ) та Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (далі – ARMA), залежить ефективність розподілу міжнародної фінансової допомоги, відновлення інфраструктури та зміцнення довіри громадян до держави.

Проаналізовано сучасний стан національної антикорупційної інфраструктури, виявлено основні проблеми, зокрема ризики політичного впливу, недостатнє фінансування та кадрові виклики. Висвітлено роль Європейського Союзу (далі – ЄС) як ключового зовнішнього чинника реформ через механізм умовності, що передбачає прив'язку фінансової підтримки до фактичних результатів боротьби з корупцією – вироків високопосадовцям та повернення активів до бюджету. Аргументовано, що ЄС має зосередити умови допомоги на забезпеченні незалежності та результативності спеціалізованих антикорупційних органів, а також на завершенні судової реформи.

Запропоновано рекомендації щодо гармонізації українського законодавства із європейськими нормами, посилення інституційної автономії органів публічного управління та формування ефективної системи взаємодії між ними. Наголошено, що лише поєднання внутрішньої політичної волі, громадського контролю та зовнішнього тиску з боку європейських партнерів здатне забезпе-

чити стійке зниження рівня корупції та створити підґрунтя для успішної європейської інтеграції України.

Ключові слова: інституційна спроможність, публічне управління, корупція, антикорупційна інфраструктура, судова реформа, європейська інтеграція, правові стандарти, держава, політика.

Krasii Mariia Omelyanivna Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management, Administration and National Security, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, https://orcid.org/0000-0001-8752-7371

INSTITUTIONAL CAPACITY OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES IN THE FIELD OF FIGHTING CORRUPTION: EUROPEAN AND NATIONAL LEGAL DIMENSIONS

Abstract. The article examines the institutional capacity of public administration bodies in Ukraine in the fight against corruption, taking into account European legal standards and the experience of EU member states. It is emphasized that corruption remains one of the key obstacles to democratization and socio-economic development of Ukraine, especially in the context of martial law and the need for post-war reconstruction. It is shown that the level of institutional capacity of such bodies as the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine, the Specialized Anti-Corruption Prosecutor's Office, the Supreme Anti-Corruption Court, the Bureau of Economic Security of Ukraine and the National Agency of Ukraine for the Identification, Tracing and Management of Assets Obtained from Corruption and Other Crimes depends on the effectiveness of the distribution of international financial assistance, the restoration of infrastructure and the strengthening of citizens' trust in the state.

The current state of the national anti-corruption infrastructure is analyzed, and the main problems are identified, including the risks of political influence, insufficient funding, and personnel challenges. The role of the European Union as a key external factor of reforms is highlighted through the conditionality mechanism, which involves tying financial support to the actual results of the fight against corruption – convictions of high-ranking officials and the return of assets to the budget. It is argued that the EU should focus the conditions of assistance on ensuring the independence and effectiveness of specialized anti-corruption bodies, as well as on completing judicial reform.

Recommendations are offered for harmonizing Ukrainian legislation with European standards, strengthening the institutional autonomy of public administration bodies, and forming an effective system of interaction between them. It is emphasized that only a combination of internal political will, public control, and external pressure



from European partners can ensure a sustainable reduction in the level of corruption and create a basis for Ukraine's successful European integration.

Keywords: institutional capacity, public administration, corruption, anti-corruption infrastructure, judicial reform, European integration, legal standards, state, politics.

Постановка проблеми. Корупція залишається одним із ключових викликів для України, гальмуючи процеси демократизації, соціально-економічного розвитку та інтеграції до ЄС. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення питання ефективності органів публічного управління у сфері боротьби з корупцією набуває особливого значення, оскільки від рівня їх інституційної спроможності залежить прозорість розподілу міжнародної фінансової допомоги, відбудова інфраструктури та відновлення довіри громадян до державних інституцій.

Водночас європейська інтеграція передбачає імплементацію стандартів ЄС та Ради Європи щодо незалежності, підзвітності та результативності антикорупційних органів. Це зумовлює потребу в системному дослідженні правових механізмів зміцнення інституційної спроможності органів публічного управління, виявленні прогалин у національному законодавстві та розробленні рекомендацій щодо його гармонізації з європейськими нормами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання протидії корупції та підвищення інституційної спроможності органів публічного управління активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, значний внесок у розроблення теоретичних та практичних підходів до цієї проблематики зробили С. Книш, Г. Ларсен, А. Мунгіу-Піппіді, А. Політова, Н. Рудік, О. Сахань, Т. Супрун та інші. Водночас, незважаючи на наявність ґрунтовних напрацювань, питання інституційної спроможності органів публічного управління України у сфері боротьби з корупцією крізь призму європейських правових стандартів і надалі залишаються недостатньо розкритими.

Мета статті полягає у аналізі інституційної спроможності органів публічного управління України у сфері боротьби з корупцією крізь призму європейських правових стандартів.

Виклад основного матеріалу. Корупція, як хронічна хвороба, супроводжує людство майже весь час його існування, деформуючи основні соціальні процеси, які відбуваються в державі та суспільстві, руйнуючи цивілізовані соціальні регулятори поведінки людей. Чим слабший суспільний організм, тим глибше проникає ця соціальна аномалія в усі сфери життєдіяльності держави, завдаючи шкоди її нормальному функціонуванню. Державний апарат живе за своїми неписаними правилами, в той час як дезорієнтоване, деморалізоване суспільство повинно жити за законами, що призводять до дискредитації права як основного інструмента регулювання життя держави і суспільства [1, с. 113].

Корупція залишається однією з ключових перешкод для розвитку України, особливо у період повоєнного відновлення. Через залучення державних та міжнародних ресурсів вкрай важливо забезпечити прозорість і підзвітність їхнього використання [2].

ЄС має визнати, що Україна (та інші країни-кандидати, де процеси реформ зайшли в глухий кут, такі як Сербія) не зможуть рухатися вперед без конкретних зусиль з боку ЄС, спрямованих на те, щоб політичні еліти виконували вимоги членства, які вони офіційно взяли на себе. Ці зусилля повинні будуть використовувати потребу держави у фінансовому виживанні та переважне бажання її населення вступити до ЄС [3, с. 3]. Боротьба з корупцією є важливим напрямом ЄС. Корупція у країнах ЄС сприймається як серйозна проблема національної безпеки і розглядається як внутрішня та зовнішня загроза яка може поставити під загрозу процес європейської інтеграції в цілому. Вкрай важливо, щоб держави-члени продовжували працювати над впровадженням глобальної антикорупційної стратегії. Яка буде включати ряд заходів як у профілактичній, так і в репресивній сфері [4].

Нещодавня погроза ЄС призупинити фінансову підтримку у відповідь на напад на незалежність НАБУ та САП демонструє силу умовності, якщо її правильно застосувати як зброю. ЄС потрібно переосмислити систему умов, максимально прив'язавши виплати до результатів реформ, а не до процесів: важливе не стільки прийняття нових законів, скільки створення незалежних інституцій, а потім судові вироки та повернення незаконно привласнених коштів до державного бюджету. НАБУ та САП досить успішно зберігають свою незалежність від зовнішніх політичних чи фінансових інтересів, але якщо вони хочуть повністю реалізувати свій потенціал, ЄС повинен буде пов'язати виплату допомоги з достовірним послужним списком вироків високопосадовцям за корупцію. Тільки тоді еліта відчує реальний ризик крадіжки з державної скарбниці. Успішне судове переслідування також вимагатиме прогресу в майбутніх судових реформах та призначеннях [3, с. 3]. Водночас українські органи влади повинні забезпечити стійкість антикорупційної інфраструктури до політичного тиску, належне фінансування та кадрове підсилення судової системи. Лише поєднання жорстких умов з боку ЄС і внутрішньої політичної волі створить умови для системного зниження рівня корупції, підвищення довіри громадян до державних інституцій та успішної європейської інтеграції.

Умовності також мають бути зосереджені на забезпеченні належного функціонування ARMA та БЕБ як частини спеціалізованого антикорупційного ланцюга верховенства права. Наявність цих агентств має вирішальне значення для здатності України переконати Комісію у тому, що вона може відповідати стандартам ЄС щодо «основних положень». Це перший кластер питань, який буде відкрито в переговорах про вступ, і останній, який буде закрито, і прогрес у



цьому кластері визначає темпи переговорів загалом. У випадку ARMA позитивним є те, що ЄС зміг використати вимогу в рамках своєї ініціативи для України як важіль впливу для забезпечення прийняття закону щодо підвищення прозорості. Однак це слід розглядати лише як перший крок перед обранням незалежного та компетентного керівництва для повернення активів до державного бюджету [3, с. 3]. Подальші очікування ЄС стосуються не лише формального існування таких інституцій, а й їхньої реальної спроможності ефективно працювати без політичного тиску та корупційних ризиків. Успішне функціонування ARMA та БЕБ має підтверджуватися практичними результатами – розшуком і поверненням активів, зменшенням тіньових економічних схем, прозорим звітуванням перед суспільством. Лише за таких умов можна буде говорити про стійкість антикорупційної інфраструктури України та її відповідність європейським критеріям, що створює фундамент для подальшого просування на шляху інтеграції.

ЄС має зосередити свої публічні повідомлення на простих поясненнях того, чому Україна повинна виконати конкретні узгоджені реформи, щоб стати членом. Це означає публічне повідомлення про те, що, наприклад, прозорість та антикорупційні заходи в Державній митній службі є незамінними для приєднання до торговельного блоку, де необхідно контролювати дотримання мит; або що незалежність БЕБ є життєво важливою для України, щоб запевнити міжнародних донорів, що існують гарантії від розкрадання величезних сум, які вони планують вкласти у відбудову в найближчі роки [3, с. 4]. Крім того, акцент у таких повідомленнях має робитися на тому, що зазначені реформи не є формальною вимогою Брюсселя, а служать фундаментом для створення справедливої, конкурентної та стійкої економіки України. Це дозволить громадянам краще зрозуміти, що реформи спрямовані не лише на отримання членства в ЄС, а й на підвищення якості їхнього життя, захист прав, розвиток бізнесу та зміцнення довіри до державних інституцій.

З корупцією пов’язують вищий рівень організованої злочинності, слабкість верховенства права, зниження активності виборців та зниження довіри до державних інституцій. Також стверджується, що це негативно впливає на соціальний добробут, державні витрати, бюджетний дефіцит, збір податків, вразливу зайнятість, гендерну рівність та освоєння коштів ЄС [5]. Верховенство права необхідне для побудови довіри та визначеності, необхідних для залучення (іноземних) інвестицій та досягнення економічного зростання як майбутнього члена ЄС. Боротьба з корупцією починається з покарання за злочини на високому рівні, що сприяє створенню культури, менш толерантної до дрібної корупції. Щоб завоювати суспільну довіру, доброчесність має бути найвищою кваліфікацією для відбору та дисциплінарного стягнення суддів. Це важливі меседжі, які ЄС повинен повторювати у своїх публічних комунікаціях, оскільки вони

знаходять відгук серед громадян України та, отже, змушують політичну еліту вживати заходів [3, с. 4]. Водночас акцент на верховенстві права та подоланні корупції повинен супроводжуватися прикладами успішних реформ у країнах Центрально-Східної Європи, які вже пройшли цей шлях. Такий підхід допоможе не лише окреслити конкретні очікування від України, а й продемонструвати практичні результати, яких можна досягти за умови політичної волі та ефективної реалізації антикорупційних заходів. Це дозволить сформувати серед громадян відчуття, що боротьба з корупцією є не абстрактною вимогою ЄС, а реальною передумовою кращого життя та інтеграції до спільноти демократичних держав.

Враховуючи виклики, що стоять перед Україною на шляху до європейської інтеграції, а також вимоги ЄС у сфері верховенства права та антикорупційної політики, особливого значення набуває посилення інституційної спроможності органів публічного управління. Ефективність цієї системи визначатиме темпи переговорів про вступ до ЄС та рівень довіри міжнародних партнерів і громадянського суспільства.

З огляду на викладене виникає потреба у виробленні конкретних рекомендацій, покликаних посилити дієвість та інституційну надійність антикорупційної інфраструктури:

1) посилення незалежності антикорупційних органів. Забезпечити прозорий та політично нейтральний відбір керівників НАБУ, САП, ВАКС, БЕБ та АРМА, із залученням міжнародних експертів та громадськості;

2) гарантування фінансової та кадрової стабільності. Спрямувати достатні ресурси на діяльність спеціалізованих органів, щоб уникнути їх залежності від політичної кон’юнктури;

3) фокус на результатах, а не на процесах. Пов’язати подальші євроінтеграційні кроки з досягненням конкретних результатів – судових вироків високопосадовцям, повернення активів у бюджет, зниження рівня корупційних ризиків у публічних закупівлях;

4) розвиток судової реформи. Забезпечити доброчесність суддівського корпусу шляхом прозорого відбору та дисциплінарних процедур, що гарантуватимуть верховенство права;

5) інституційна стійкість. Створити механізми захисту антикорупційної інфраструктури від політичного тиску та корупційних впливів;

6) активізація громадського контролю. Підтримувати участь громадських організацій у моніторингу діяльності антикорупційних інституцій та підвищувати рівень суспільної довіри через відкритість і звітування;

7) міжнародне партнерство. Використовувати досвід країн Центрально-Східної Європи, які успішно пройшли шлях реформ, та поглиблювати співпрацю з європейськими антикорупційними структурами.



Висновки та пропозиції. Отже, ефективна боротьба з корупцією є ключовою умовою сталого розвитку України, її демократизації та інтеграції до ЄС. Сучасний етап реформ, зумовлений воєнними викликами та необхідністю повоєнного відновлення, потребує зміцнення інституційної спроможності органів публічного управління, гарантування їх незалежності від політичного та фінансового тиску, а також забезпечення реальних результатів у вигляді вироків високопосадовцям та повернення активів до державного бюджету.

ЄС відіграє важливу роль у стимулюванні антикорупційних змін, застосовуючи механізм умовності та прив'язуючи фінансову підтримку до фактичних результатів реформ, а не лише до їх формального впровадження. Водночас Україна повинна забезпечити стійкість антикорупційної інфраструктури, належне кадрове та фінансове забезпечення НАБУ, САП, ВАКС, БЕБ та ARMA, а також завершення судової реформи, що створить передумови для невідворотності покарання.

Тільки поєднання внутрішньої політичної волі, активного громадського контролю та зовнішнього тиску з боку європейських партнерів дозволить досягти системного зниження рівня корупції, підвищити довіру громадян до інститутів державної влади та забезпечити виконання євроінтеграційних зобов'язань України. Це не лише наблизить країну до членства в ЄС, а й стане фундаментом для сталого економічного зростання та розбудови правової держави.

Література:

1. Стан культури викривання корупції на державних підприємствах Міністерства розвитку громад та територій України: результати аналітичного дослідження. *UNDP*. 2025. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/stan-kultury-vykryvannya-koruptsiyi-na-derzhavnykh-pidpryyemstvakh-ministerstva-rozvytku-hromad-ta-terytoriy-ukrayiny (дата звернення 15.09.2025).

2. Larsen H. Tough love: How the EU should tackle corruption and the rule of law in Ukraine. *Centre for European Reform*. 2025. URL: https://www.cer.eu/sites/default/files/HL_ukraine_9.9.25.pdf (дата звернення 15.09.2025).

3. Сахань О. М. Корупція в сучасній Україні як джерело деструктивності влади. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого».* 2015. № 4 (27). С. 112-129.

4. Красій М. О. Політика в сфері боротьби з корупцією: досвід Європейського Союзу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 7. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-7-01-02. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-01-02 (дата звернення 14.09.2025).

5. Mungiu-Pippidi A. Controlling Corruption in Europe. *The Anticorruption Report*. Barbara Budrich, Opladen, Berlin & Toronto. 2013. Vol. 1. URL: https://anticorrp.eu/wp-content/uploads/2013/09/Methodology-Chapter-11.pdf (дата звернення 17.09.2025).

References:

1. UNDP. (2025). Stan kultury vykryvannia koruptsii na derzhavnykh pidpryiemstvakh Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy: rezultaty analitychnoho doslidzhennia [State of the culture of whistleblowing on state-owned enterprises of the Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine: results of an analytical study]. *United Nations Development Programme*. Retrieved from: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/stan-kultury-vykryvannya-koruptsiyi-na-derzhavnykh-pidpryyemstvakh-ministerstva-rozvytku-hromad-ta-terytoriy-ukrayiny [in Ukrainian].



2. Larsen, H. (2025). Tough love: How the EU should tackle corruption and the rule of law in Ukraine. *Centre for European Reform*. Retrieved from: https://www.cer.eu/sites/default/files/HL_ukraine_9.9.25.pdf [in English].

3. Sakhan, O. M. (2015). Koruptsiia v suchasnii Ukraini yak dzherelo destruktyvnosti vlady [Corruption in modern Ukraine as a source of power destructiveness]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Iurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho» – Bulletin of the National University «Yaroslav the Wise Law Academy of Ukraine», 4(27)*, 112-129. [in Ukrainian].

4. Krasii, M. O. (2023). *Polityka v sferi borotby z koruptsiieiu: dosvid Yevropeiskoho Soiuzu* [Anti-corruption policy: experience of the European Union]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: Pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration, (7).* Retrieved from: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-01-02 [in Ukrainian].

5. Mungiu-Pippidi, A. (2013). Controlling corruption in Europe. *In The Anticorruption Report,* Vol. 1. Barbara Budrich. Retrieved from: https://anticorrp.eu/wp-content/uploads/2013/09/Methodology-Chapter-11.pdf [in English].



УДК 35:004:347.9

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-542-551

Криштанович Мирослав Франкович доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри загальновійськової підготовки, Національний університет «Львівська політехніка» Львів, https://orcid.org/0000-0003-1750-6385

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ

Анотація. Доведено, що саме сучасна державна політика інтеграції цифрових технологій у систему виконавчого провадження формує нову якість правозастосування, у якій швидкість, прозорість і процесуальні гарантії поєднані в одному безперервному цифровому ланцюгу, що простягається від відкриття провадження до повного виконання рішення. Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні засад державної політики інтеграції цифрових технологій у сучасну систему виконавчого провадження. Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації державної політики цифровізації виконавчого провадження включно з електронною ідентифікацією електронним діловодством інтеграцією з державними реєстрами електронними аукціонами аналітикою даних і застосуванням технологій штучний інтелект під людським контролем. Охарактеризовано архітектуру взаємодії з реєстрами, судовими системами та сервісами комунікації, що забезпечує уніфіковані формати даних, коректні метадані і сумісність через програмні інтерфейси. Обґрунтовано необхідність інклюзивного дизайну сервісів з урахуванням потреб вразливих груп і збереженням офлайн альтернатив, щоб доступ до правосуддя залишався рівним для всіх користувачів. Доведено, що впровадження електронних аукціонів і прозорих панелей моніторингу зі показниками тривалості провадження, частки фактичного виконання, кількості скарг і якості комунікації підвищує підзвітність виконавців та формує довіру громадян і бізнесу. Встановлено критичну роль безпеки та приватності, для чого описано шифрування під час передачі і зберігання, розмежування доступів за ролями, журналювання дій, резервне копіювання і відновлення після збоїв з обов'язковими перевірками цілісності. Охарактеризовано етичні рамки використання технологій штучний інтелект для пріоритизації завдань, виявлення схем ухилення та прогнозування ризиків з безумовним людським контролем на критичних етапах. Обґрунтовано потребу у системному навчанні кадрів, уніфікації процесів і методиках оцінювання ефективності, що дає змогу управляти ризиками, планувати бюджетні витрати і зменшувати операційні збої. Встановлено, що поєднання технологічних рішень з

прозорими правилами і незалежним аудитом створює довготривалу стійкість системи і робить її готовою до кризових подій, зокрема через розподілену роботу команд, резервування даних і дублювання каналів комунікації.

Ключові слова: державна політика цифровізації, виконавче провадження, електронна ідентифікація, електронне досьє, кваліфікований електронний підпис, інтеграція з державними реєстрами

Kryshtanovych Myroslav Frankovych Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Combined Military Training, Lviv Polytechnic National University, Lviv, https://orcid.org/0000-0003-1750-6385

STATE POLICY OF INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES INTO THE SYSTEM OF EXECUTIVE PROCEEDINGS

Abstract. It is proven that it is the modern state policy of integration of digital technologies into the system of executive proceedings that forms a new quality of law enforcement, in which speed, transparency and procedural guarantees are combined in one continuous digital chain, extending from the opening of proceedings to the full execution of the decision. The purpose of the study is to scientifically substantiate the principles of the state policy of integration of digital technologies into the modern system of executive proceedings. The object of the study is the processes of formation and implementation of the state policy of digitalization of executive proceedings, including electronic identification, electronic record-keeping, integration with state registers, electronic auctions, data analytics and the use of artificial intelligence technologies under human control. The architecture of interaction with registries, judicial systems and communication services is described, which ensures unified data formats, correct metadata and compatibility through software interfaces. The need for inclusive service design, taking into account the needs of vulnerable groups and preserving offline alternatives, is justified so that access to justice remains equal for all users. It is proven that the implementation of electronic auctions and transparent monitoring panels with indicators of the duration of proceedings, the share of actual execution, the number of complaints and the quality of communication increases the accountability of executors and builds the trust of citizens and businesses. The critical role of security and privacy is established, for which encryption during transmission and storage, role-based access, logging of actions, backup and recovery after failures with mandatory integrity checks are described. The ethical framework for using artificial intelligence technologies to prioritize tasks, identify evasion schemes and predict risks with unconditional human control at critical stages is described. The need for systematic training of personnel, unification of processes and methods of assessing effectiveness is substantiated, which allows you to manage risks, plan budget expenses



and reduce operational failures. It is established that the combination of technological solutions with transparent rules and independent audit creates long-term stability of the system and makes it ready for crisis events, in particular through distributed work of teams, data backup and duplication of communication channels.

Keywords: state policy of digitalization, enforcement proceedings, electronic identification, electronic dossier, qualified electronic signature, integration with state registers.

Постановка проблеми. Сьогодні, саме цифрові сервіси дозволяють створити наскрізний ланцюг від відкриття провадження до завершення з фіксацією кожної дії у електронному досьє, що мінімізує ризик помилок і маніпуляцій та спрощує контроль для сторін. Електронні повідомлення, кабінети учасників і прозора публікація статусів справ скорочують час взаємодії і витрати, а онлайн продаж арештованого майна підвищує конкуренцію покупців і справедливість ціноутворення. Інтеграція з державними реєстрами, банківською системою і реєстрами майнових прав пришвидшує розшук активів і блокування операцій, що збільшує відсоток фактичного виконання рішень та зменшує простір для тіньових практик. Аналітика даних та інструменти на основі технологій штучний інтелект за умови обов'язкового людського контролю допомагають пріоритизувати навантаження, виявляти схеми приховування активів і прогнозувати ризики невиконання, що надає керованості системі і робить її результативнішою для громадян і бізнесу. Важливість такого роду політики також у тому, що вона формує сучасні стандарти правової визначеності і доступності правосуддя для вразливих груп, які отримують можливість дистанційно відстежувати перебіг провадження, подавати заяви і оскарження без зайвих поїздок та витрат. Держава отримує інструменти прозорого управління й аудиту, адже електронні журнали дій і часові мітки створюють доказову базу для контролю дисципліни виконавців і запобігання корупції, водночас політика має забезпечувати захист персональних даних, кіберстійкість інфраструктури і чіткий розподіл доступів. Потрібні інвестиції у навчання кадрів, уніфіковані формати обміну, сумісність з електронною ідентифікацією громадян і бізнесу, а також інклюзивний дизайн сервісів з урахуванням мовних потреб, доступності для людей з інвалідністю і наявності офлайн альтернатив для тих, хто поки не має цифрових навичок. Такий підхід поєднує швидкість і зручність з процесуальними гарантіями, підсилює ефективність виконання, підвищує репутацію державних інституцій і створює довготривалу основу для економічного зростання, оскільки права кредиторів і боржників реалізуються вчасно і передбачувано.

Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні засад державної політики інтеграції цифрових технологій у сучасну систему виконавчого

провадження. Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації державної політики цифровізації виконавчого провадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні підходи до цифрової трансформації виконавчого провадження починаються з аналізу ролі інформаційних технологій у процесуальних діях та управлінні справами [1-13]. Так, це системно представлено у статті С. Щербака і А. Кожевнікової [1], де охарактеризовано електронну взаємодію учасників, електронне діловодство, оновлені канали повідомлення сторін і вимоги до сумісності реєстрів, а також наголошено на необхідності прозорої фіксації дій у електронному досьє з часовими мітками та кваліфікованим електронним підписом. Монографія С. Чванкіна [2] розширює фокус, оскільки доводить, що цифровізація процесуальних комунікацій невіддільна від оновлення доказових стандартів, отже обґрунтовано потребу у правилах прийнятності електронних документів, у перевірці автентичності даних, у відстеженні походження інформації та у визначенні меж машинної обробки текстів, що прямо впливає на якість і передбачуваність рішень, виконання яких підлягає примусовому забезпеченню. При цьому, М. Ковалів і В. Боровікова [3] визначають коло відповідальних у виконавчому провадженні та встановлюють напрями розподілу відповідальності між державними і приватними виконавцями, учасниками справи, банківськими та реєстровими установами, що важливо для налаштування цифрових прав доступу, журналювання дій і аудиту. В. Боєру [4] охарактеризовує проблеми майбутнього розвитку системи примусового виконання рішень в Україні і підкреслює потребу у модернізації інфраструктури, уніфікації форматів даних і виведенні продажу арештованого майна в електронні аукціони, що узгоджується з підходами до відкритого ринку, підзвітності та конкуренції покупців.

Виклад основного матеріалу. Державна політика інтеграції цифрових технологій в поточну систему виконавчого провадження має на меті підвищити передбачуваність і результативність примусового виконання рішень, що безпосередньо впливає на довіру до правосуддя, вартість капіталу для бізнесу та платіжну дисципліну у суспільстві. Сучасне виконавче провадження вибудовується як безперервний цифровий ланцюг, у якому кожна дія фіксується в електронному досьє з часовими мітками і кваліфікованим електронним підписом, а це створює доказову базу і знижує простір для маніпуляцій. Так, електронна ідентифікація учасників, персональні кабінети та інтелектуальні форми подання документів скорочують час взаємодії, зменшують витрати сторін і спрощують доступ для вразливих груп. Прозорий статус кожної справи підвищує підзвітність державних і приватних виконавців, а синхронізація з державними реєстрами та банківською інфраструктурою прискорює розшук і арешт активів, що збільшує відсоток фактичного виконання. Усе це формує новий стандарт правової визначеності, де швидкість і зручність поєднуються з процесуальними гарантіями та належним контролем якості (табл.1).



Таблиця 1. Характеристика ролі цифрових технологій в системі виконавчого впровадження

Роль	Характеристика
Прозорість і підзвітність	Цифрові технології створюють електронне досьє справи з фіксацією кожної дії та часу її виконання, що робить перебіг провадження видимим для сторін і контролюючих органів. Відкриті статуси справ у кабінетах учасників та у публічних панелях зменшують простір для зловживань, підвищують дисципліну виконавців і формують довіру громадян та бізнесу
Прискорення та автоматизація процесів	Електронні форми подання документів, автоматизоване формування процесуальних актів, адресні повідомлення та інтеграція з державними реєстрами і банківською інфраструктурою істотно скорочують строки розгляду. Убудована аналітика допомагає пріоритизувати завантаження, виявляти вузькі місця процесу, прогнозувати часові витрати і підвищувати частку фактичного виконання
Доступність і зручність для учасників	Персональні кабінети, віддалене подання заяв і скарг, електронна ідентифікація та багатоканальні повідомлення роблять участь у провадженні менш витратною у часі і коштах. Інклюзивний дизайн інтерфейсів, мовні налаштування та доступність для людей з інвалідністю розширюють коло користувачів і зберігають рівність процесуальних можливостей. Залишаються офлайн альтернативи для тих, хто поки не має достатніх цифрових навичок, при цьому гарантії прав і строки зберігаються на однаковому рівні.
Безпека даних і етика застосування технологій	Розмежування доступів за ролями, шифрування під час передачі і зберігання, резервне копіювання та відновлення після збоїв підвищують кіберстійкість системи і зменшують наслідки інцидентів. Політики конфіденційності та мінімізації збору персональних даних зміцнюють довіру до сервісів, а прозорі правила обробки інформації знімають регуляторні ризики

Сформовано автором

Саме архітектура такого роду системи спирається на взаємодію з ключовими реєстрами, судовою інформаційною інфраструктурою, платіжними сервісами та електронною комунікацією з учасниками провадження, що забезпечує наскрізний рух справи від відкриття до завершення. Цифрові модулі підтримують автоматизоване формування процесуальних документів, адресне інформування через повідомлення, електронні засідання з фіксацією перебігу та захищене зберігання доказів. Електронні аукціони з продажу арештованого майна підвищують конкуренцію покупців і справедливість ціноутворення, а інтеграція з службами доставки та нотаріальними сервісами скорочує кількість фізичних контактів і зменшує черги. Інтерфейси прикладного програмування забезпечують сумісність між відомствами і приватними постачальниками послуг, а стандартизовані довідники і метадані гарантують єдність термінології та

коректність пошуку. Убудована аналітика дає змогу відслідковувати завантаження виконавців, ідентифікувати вузькі місця процесу та прогнозувати часові витрати на типові дії, що спрямовує управлінські рішення та бюджетне планування (табл.2).

Таблиця 2. Параметри імплементації цифрових технологій в процес виконавчого впровадження

Напрям впровадження	Практичні кроки імплементації	Очікуваний ефект
Електронна ідентифікація та кабінети учасників	Запровадження безпечної електронної ідентифікації громадян і бізнесу з підтвердженням особи через державні та банківські сервіси. Створення персональних кабінетів з поданням заяв і скарг, завантаженням доказів, трекінгом статусу справи, календарем процесуальних строків та історією дій	Скорочення часу на взаємодію та зменшення витрат для сторін. Підвищення доступності для вразливих груп завдяки дистанційним сервісам і зрозумілим інтерфейсам. Зростання довіри через повну видимість кроків у справі та підтвердження кожної дії електронним підписом і часовою міткою.
Інтеграція з державними реєстрами і платіжною інфраструктурою	Налаштування взаємодії з реєстрами майнових прав, транспортних засобів, юридичних осіб та реєстром боржників. Автоматизовані запити для розшуку активів, накладення арештів на рахунки і перевірки обмежень з використанням узгоджених форматів даних та інтерфейсів прикладного програмування	Прискорення виявлення активів і підвищення частки фактичного виконання рішень. Зменшення простору для тіньових практик завдяки слідам походження даних та журналам взаємодій. Покращення планування дій виконавця через актуальні відомості в одному вікні.
Електронні аукціони та реалізація арештованого майна	Створення відкритого каталогу лотів з перевіреними описами, фотографіями та історією статусів. Забезпечення онлайн участі з депозитами, протоколами торгів, захищеними розрахунками і інтеграцією з оцінювачами та логістикою передачі майна	Вища конкуренція покупців і справедливіша ціна реалізації. Зниження корупційних ризиків через прозорість процедур і автоматичну фіксацію усіх подій. Менші трансакційні витрати завдяки відсутності зайвих очних етапів і швидшому зарахуванню коштів.
Аналітика та контроль якості процесів	Запуск аналітичних панелей з показниками тривалості проваджень, частки фактичного виконання, завантаження виконавців і кількості скарг. Використання технологій штучний інтелект для підказок щодо пріоритизації з обов'язковим людським контролем, а також впровадження аудитних журналів дій, резервного копіювання та регулярних перевірок безпеки і відновлення.	Керованість і прогнозованість системи на основі даних. Швидке виявлення вузьких місць і своєчасні управлінські рішення. Підвищення репутації інституцій через публічну підзвітність і стабільність сервісів навіть у кризових умовах.

Сформовано автором

При цьому, основою державної політики стає якраз управління ризиками і відповідність регуляторним вимогам, адже безпека даних і стійкість сервісів визначають довіру користувачів. Система має забезпечувати шифрування інформації під час передачі та зберігання, розмежування доступів за ролями, журналювання дій для аудиту, регулярне резервне копіювання і відновлення після збоїв з контрольними перевірками цілісності. Не менш важливою є етика застосування цифрових інструментів, зокрема технологій на базі штучного інтелекту саме для пріоритизації справ, виявлення схем ухилення від виконання та підказок виконавцю, при цьому зберігається обов'язковий людський контроль на критичних етапах. Для сталої роботи потрібні інвестиції у навчання кадрів, уніфікацію форматів даних, методики оцінювання ефективності та механізми незалежної перевірки кіберстійкості, що зменшує операційні ризики і витрати на інциденти (рис.1).

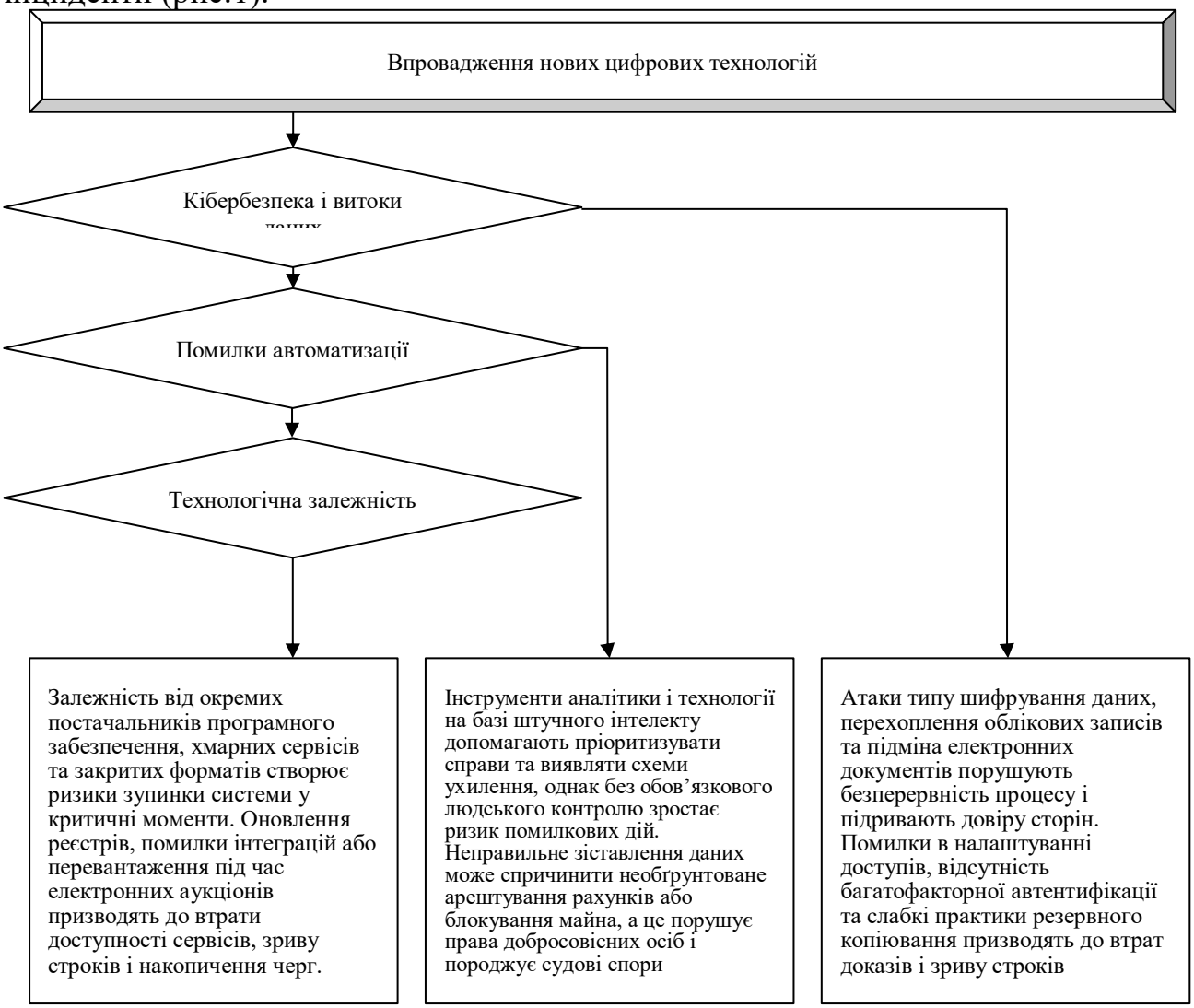


Рис.1. Ризики використання цифрових технологій в процесі виконавчого впровадження

Сформовано автором



Очікувані результати від впровадження такої політики проявляються у відчутному скороченні строків і трансакційних витрат для громадян і бізнесу, у підвищенні предикативності рішень та у зростанні частки фактично виконаних проваджень. Покращується досвід користувачів завдяки простим сервісам самообслуговування, адаптивним інтерфейсам і доступності для людей з інвалідністю, а для тих, хто поки не готовий до повної цифрової взаємодії, залишаються офлайн альтернативи з однаковими процесуальними гарантіями. Система стає стійкішою до кризових подій, оскільки розподілені команди мають інструменти віддаленої роботи, а резервування даних і дублювання каналів зв'язку зменшують ризик переривання процесів.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що саме державна політика інтеграції цифрових технологій у систему виконавчого провадження формує нову якість правозастосування, у якій швидкість, прозорість і процесуальні гарантії поєднані в одному безперервному цифровому ланцюгу, що простягається від відкриття провадження до повного виконання рішення. Так, електронна ідентифікація сторін, персональні кабінети, електронні досьє з часовими мітками та кваліфікованими електронними підписами, інтеграція з державними реєстрами і банківською інфраструктурою, продаж арештованого майна через відкриті електронні аукціони, аналітика даних і обережне використання технологій на базі штучного інтелекту під контролем людини, разом забезпечують передбачуваність, зменшують трансакційні витрати для громадян і бізнесу, підвищують частку фактичного виконання рішень, а також знижують простір для помилок і зловживань. Сукупний ефект такої політики проявляється у зміцненні верховенства права, у підвищенні інвестиційної привабливості економіки, у формуванні дисципліни платежів і відповідальної ділової поведінки, що робить систему виконавчого провадження зрозумілою, керованою і стійкою до криз.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на побудову доказової бази ефективності та справедливості цифрових рішень, зокрема на розроблення системи показників результативності, на формування методик порівняльної оцінки до і після цифровізації, на поглибленому дослідженні впливу алгоритмічних рекомендацій на пріоритизацію справ і рівність доступу сторін до сервісів.

Література:

1. Щербак С.В., Кожевнікова А.В. Інформаційні технології та виконавчий процес. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. No 1. С. 117–121.

2. Чванкін С.А. Доказування у цивільному процесі в епоху інформаційних технологій : монографія. Одеса : Фенікс, 2021. 348 с.

3. Ковалів М. В., Боровікова В. С. Суб'єкти відповідальності у виконавчому провадженні. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична. 2024. Вип. 2. С. 22–29.

4. Боєру В.С. Розвиток системи примусового виконання рішень в Україні: проблеми майбутнього. Juris Europensis Scientia. 2023. Випуск 2. С.19-23



5. Криштанович, М., Богоніс А. Інформаційне забезпечення роботи системи публічного управління. Актуальні питання у сучасній науці, 4(22), 2024, 359-368.

6. Барабаш О. О. Цифровізація виконавчого провадження: нові виклики для України в умовах примусового виконання судових рішень. Право і суспільство. Науковий журнал. 2025. № 1. С. 424–430.

7. Сергієнко Н. А. Взаємодія судів із органами державної виконавчої служби при виконанні судових рішень у цивільних справах в Україні. Дис. на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук, Київський університет права. Національна академія наук України, Київ. 2015. 250 с.

8. Мелех Л. В. Правосуб'єктність учасників цивільних та господарських правовідносин на стадії виконавчого провадження. Наукові перспективи. Серія «Право». 2023. № 7 (37). С. 467–481.

9. Проблеми теорії та практики цивільного судочинства: Монографія / В. В. Комаров, В. І. Тертишніков, В. В. Баранкова та ін.; За заг. ред. професора В. В. Комарова. Х. : Харків юридичний, 2008. 928 с

10. Фурса С. Я. Виконавче провадження в Україні : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / С. Я. Фурса, С. В. Щербак ; Інститут міжнародних відносин Київського національного ун-ту ім. Тараса Шевченка. К. : Атіка, 2002. 480 с.

11. Криштанович, М., & Силкін, О. Оцінювання стратегічних напрямів реалізації державно-приватного партнерства в царині безпекового розвитку агропромислового сектора. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 1(55), 2025, 44-55. https://doi.org/10.55643/ser.5.55.2025.587

12. Притика Ю. Д. Виконавче провадження в зарубіжних країнах. Наукові перспективи. Серія «Право». 2023. № 7 (37) С. 535–547.

13. Верба О.Б. Поняття правосуб'єктності суду у виконавчому провадженні. Вісник Львівського університету. Серія юридична. 2007. Випуск 44. С. 183–191.

References:

1. Shcherbak, S. V., & Kozhevnikova, A. V. (2022). Informatsiini tekhnolohii ta vykonavchyi protses [Information technologies and the enforcement process]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal, 1, 117–121. [in Ukrainian].

2. Chvankin, S. A. (2021). Dokazuvannia u tsyvilnomu protsesi v epokhu informatsiinykh tekhnolohii monohrafiia [Proof in civil procedure in the era of information technologies monograph]. Odesa Feniks. 348 pages. [in Ukrainian].

3. Kovaliv, M. V., & Borovikova, V. S. (2024). Subiekty vidpovidalnosti u vykonavchomu provadzhenni [Subjects of liability in enforcement proceedings]. Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav Seriia yurydychna – Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs Law Series, 2, 22–29. [in Ukrainian].

4. Boieru, V. S. (2023). Rozvytok systemy prymusovoho vykonannia rishen v Ukraini problemy maibutnoho [Development of the system of compulsory enforcement of decisions in Ukraine future challenges]. Juris Europensis Scientia, 2, 19–23. [in Ukrainian].

5. Kryshtanovych, M., & Bohonis, A. (2024). Informatsiine zabezpechennia roboty systemy publichnoho upravlinnia [Information support for the functioning of the public administration system]. Aktualni pytannia u suchasnii nautsi – Current Issues in Modern Science, 4(22), 359–368. [in Ukrainian].

6. Barabash, O. O. (2025). Tsyfrovizatsiia vykonavchoho provadzhennia novi vyklyky dlia Ukrainy v umovakh prymusovoho vykonannia sudovykh rishen [Digitalization of enforcement proceedings new challenges for Ukraine under compulsory execution of court judgments]. Pravo i suspilstvo Naukovyi zhurnal – Law and Society Scientific Journal, 1, 424–430. [in Ukrainian].

7. Serhiienko, N. A. (2015). Vzaiemodiia sudiv iz orhanamy derzhavnoi vykonavchoi sluzhby pry vykonanni sudovykh rishen u tsyvilnykh spravakh v Ukraini [Interaction of courts with the state enforcement service bodies in executing court decisions in civil cases in Ukraine]. Candidate of Juridical Sciences dissertation Kyiv University of Law National Academy of Sciences of Ukraine Kyiv. 250 pages. [in Ukrainian].

8. Melekh, L. V. (2023). Pravosubiektnist uchasnykiv tsyvilnykh ta hospodarskykh pravovidnosyn na stadii vykonavchoho provadzhennia [Legal personality of participants in civil and commercial relations at the stage of enforcement proceedings]. Naukovi perspektyvy Seriia Pravo – Scientific Perspectives Law Series, 7(37), 467–481. [in Ukrainian].

9. Komarov, V. V., Tertyshnikov, V. I., Barankova, V. V., ta inshi. (2008). Problemy teorii ta praktyky tsyvilnoho sudochynstva Monohrafiia [Problems of theory and practice of civil procedure Monograph]. Za zahalnoiu redaktsiieiu profesora V. V. Komarova. Kharkiv Kharkiv Yurydychnyi. 928 pages. [in Ukrainian].

10. Fursa, S. Ya., & Shcherbak, S. V. (2002). Vykonavche provadzhennia v Ukraini navchalnyi posibnyk dlia vyshchykh navchalnykh zakladiv [Enforcement proceedings in Ukraine a textbook for higher education institutions]. Kyiv Atika. 480 pages. [in Ukrainian].

11. Kryshtanovych, M., & Sylkin, O. (2025). Otsiniuvannia stratehichnykh napriamiv realizatsii derzhavno-pryvatnoho partnerstva v tsaruni bezpekovoho rozvytku ahropromyslovoho sektora [Assessment of strategic directions for implementing public-private partnership in the field of security development of the agro-industrial sector]. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 1(55), 44–55. https://doi.org/10.55643/ser.5.55.2025.587 [in Ukrainian].

12. Prytyka, Yu. D. (2023). Vykonavche provadzhennia v zarubizhnykh krainakh [Enforcement proceedings in foreign countries]. Naukovi perspektyvy Seriia Pravo – Scientific Perspectives Law Series, 7(37), 535–547. [in Ukrainian].

13. Verba, O. B. (2007). Poniattia pravosubiektnosti sudu u vykonavchomu provadzhenni [The concept of the court's legal personality in enforcement proceedings]. Visnyk Lvivskoho universytetu Seriia yurydychna – Bulletin of the University of Lviv Law Series, 44, 183–191. [in Ukrainian].



УДК 35.072.6

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-552-568

Кушнір Володимир Миколайович аспірант кафедри економічної політики та менеджменту Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків, https://orcid.org/0009-0001-2534-4294

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УТВОРЕННЯ, НАРОЩЕННЯ І УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНОЮ ЦІННІСТЮ ПРИ ВИКОРИСТАННІ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Анотація. Стаття присвячена концептуалізації поняття «суспільна цінність спортивної інфраструктури» та узагальненню міжнародного досвіду механізмів її утворення, нарощення й управління в контексті повоєнного відновлення України. Автор обґрунтовує актуальність дослідження через критичний стан вітчизняної спортивної інфраструктури, де до широкомасштабного російського вторгнення лише близько 15% населення були залучені до занять фізичною культурою і спортом, а внаслідок агресії зруйновано понад 600 спортивних об'єктів, що в умовах обмежених бюджетних можливостей вимагає зважених управлінських рішень щодо відбудови. Центральним внеском дослідження є авторське визначення суспільної цінності спортивної інфраструктури як системи суспільних переваг та вигід, що засвідчують соціокультурний вимір спорту та соціокультурні функції спортивної інфраструктури, які сприяють індивідуальному й суспільному поступу з ефектами у сфері здоров'я, соціальних комунікацій, розвитку інститутів громадянського суспільства та економічного прогресу. Автор виділяє три структурні групи вимірів суспільної цінності: фізичне та соціальне здоров'я населення; інклюзія та згуртованість; економічний мультиплікатор та інновації, наголошуючи, що ключ до нарощення суспільної цінності полягає у балансі цих вимірів. Важливим елементом дослідження є розроблена автором порівняльна таблиця основних міжнародних підходів до оцінювання суспільної цінності спортивної інфраструктури, яка систематизує підходи ВООЗ (фокус на здоров'ї та інклюзії), Європейського Союзу (соціальна віддача від інвестицій SROI), Австралії (оцінка суспільної вигоди), США (управління публічною цінністю), країн Скандинавії, Туреччини та Іспанії з їхніми специфічними пріоритетами та індикаторами. Практичний вимір дослідження представлено аналізом успішних міжнародних кейсів: У висновках автор підкреслює, що покладання в основу розвитку спортивної інфраструктури ідеї творення та накопичення суспільної цінності вимагає цілісного підходу, який

надає пріоритет добробуту громади, соціальній згуртованості та сталому розвитку поряд з економічними міркуваннями.

Ключові слова: повоєнне відновлення, спортивна інфраструктура, суспільна цінність спортивної інфраструктури, державне управління у сфері спорту.

Kushnir Volodymyr Mykolayovych PhD student, Department of Economic Policy and Management, Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration», V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, https://orcid.org/0009-0001-2534-4294

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN CREATING, BUILDING AND MANAGING SOCIETAL VALUE IN THE USE OF SPORTS INFRASTRUCTURE

Abstract. The article is devoted to conceptualizing the notion of "societal value of sports infrastructure" and summarizing international experience of mechanisms for its creation, building and management in the context of Ukraine's post-war recovery. The author substantiates the relevance of the research through the critical state of domestic sports infrastructure, where before the large-scale Russian invasion only about 15% of the population were involved in physical culture and sports activities, and as a result of aggression more than 600 sports facilities have been destroyed, which in conditions of limited budgetary capacity requires balanced managerial decisions regarding reconstruction. The central contribution of the research is the author's definition of the societal value of sports infrastructure as a system of societal advantages and benefits that testify to the sociocultural dimension of sport and the sociocultural functions of sports infrastructure, which contribute to individual and societal progress with effects in the sphere of health, social communications, development of civil society institutions and economic progress. The author identifies three structural groups of societal value dimensions: physical and social health of the population; inclusion and cohesion; economic multiplier and innovation, emphasizing that the key to building societal value lies in the balance of these dimensions. An important element of the research is the comparative table developed by the author of the main international approaches to assessing the societal value of sports infrastructure, which systematizes the approaches of WHO (focus on health and inclusion), European Union (social return on investment SROI), Australia (community benefit assessment), USA (public value management), Scandinavian countries, Turkey and Spain with their specific priorities and indicators. The practical dimension of the research is represented by the analysis of successful international cases. In conclusions, the author emphasizes that placing the idea of creating and accumulating societal value



at the foundation of sports infrastructure development requires a holistic approach that prioritizes community well-being, social cohesion and sustainable development alongside economic considerations.

Keywords: post-war recovery, sports infrastructure, societal value of sports infrastructure, public administration in the field of sports.

Постановка проблеми. Наявні дані, що представлені Всесвітньою організацією охорони здоров'я, показують, що у планетарному масштабі кожен четвертий дорослий і понад 80% підліткового населення не дотримуються мінімального рівня фізичної активності. Водночас до початку широкомасштабного російського вторгнення лише близько 15 % населення України були залучені до занять фізичною культурою і спортом, а забезпеченість українців спортивними залами була втричі нижча, ніж у розвинених країнах світу. Очевидно, що відповідні показники нині ще гірше, якщо взяти до уваги, що внаслідок російської агресії й терористичних атак за попередні три з половиною роки зруйновано більше 600 спортивних об’єкти (стадіони, спортивні зали, басейни та інші споруди).

Очевидно, що відновлення України має передбачати і відбудову спортивної інфраструктури. Водночас, будемо відверті, фінансування таких проєктів в силу реальних бюджетних можливостей держави, з одного боку, і можливостей приватних інвесторів – з іншого, передбачатиме зважених й вмотивованих управлінських рішень. Саме тому, в одному з попередніх матеріалів нами була висловлена позиція, шо нині в українських реаліях надзвичайної актуальності набуває питання оцінювання соціальної ефективності інвестицій у спортивну інфраструктуру [1; 2]. Така постановка питання зумовлена зростанням уваги до оцінювання спортивної інфраструктури не лише як засобу забезпечення прибутків бізнесменів від спорту. Нині на перший план виходить здатність спортивної інфраструктури генерувати суспільну цінність, що інтегрує можливості консолідувати соціум, сприяти соціальній інклюзії й, водночас, стимулювати економічну активність [3]. В українських реаліях – це ще передумова отримання суспільного схвалення інвестицій у сферу, що на буденному рівні під час війни та у повоєнний період не розгадається як пріоритетне завдання. Означене актуалізує увагу щодо міжнародного досвіду утворення, нарощення і управління суспільною цінністю при використанні спортивної інфраструктури.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми. Зауважимо, що проблематика розвитку спортивної інфраструктури в Україні має свою історію осмислення і, зокрема, представлена працями таких дослідників, як-от О. Андрєєва, С. Вавренюк, С. Домбровська, І. Дунаєв, М. Дутчак, В. Кононович, М. Курилко, В. Любієва, Т. Мальцева, Ю. Наумко, В. Палюх, В. Приходько, С. Рибкіна,



Т. Самойленко, В. Сиченко, Е. Соколова, І. Хожило, С. Федченко В. Черба, О. Шевчук та інших. У роботах згаданих авторів розглянуто різні аспекти розвитку спортивної інфраструктури – від нормативно-правового (щодо забезпечення відповідної державної політики) до організаційного й фінансово-економічного (у контексті формування цілісної інституційної архітектури національного спорту). Водночас, питання утворення, нарощення і управління суспільною цінністю при використанні спортивної інфраструктури досі не стали предметом широкої дискусії та аналітичної роботи. Означене є мотивом звернення до заявленої теми пропонованого дослідження.

Метою статті є узагальнення міжнародного досвіду щодо утворення, нарощення і управління суспільною цінністю при використанні спортивної інфраструктури.

Відповідно до мети, у статті вирішуються три дослідницькі завдання:

1) концептуалізація поняття «суспільна цінність спортивної інфраструктури»;

2) детермінація механізмів утворення, нарощення і управління суспільною цінністю при використанні спортивної інфраструктури;

3) стисле узагальнення успішного досвіду практичної реалізації відповідних механізмів у міжнародній практиці.

Методологічну основу статті становлять сукупність методів і прийомів наукового пізнання, які дозволили реалізувати заявлену мету й завдання. Особливість пропонованого дослідження полягає у його міждисциплінарному характері, що зумовлено багатовимірністю теми утворення, нарощення і управління суспільною цінністю при використанні спортивної інфраструктури.

У безпосередній дослідницький процес у роботі залучено низка загальнотеоретичних і аналітичних методів: 1) метод інформаційного пошуку задля вибірки наукової літератури, присвяченої обраній проблематиці; 2) формально-логічний метод сприяв визначенню змісту базових понять дослідження; 3) методи аналізу, порівняння й систематизації – для детермінації механізмів утворення, нарощення і управління суспільною цінністю при використанні спортивної інфраструктури; 4) методи узагальнення, аналізу й синтезу – для опрацювання досвіду практичної реалізації відповідних механізмів у міжнародній практиці.

Виклад основного матеріалу почнемо з уточнення поняття «суспільна цінність спортивної інфраструктури».

У сучасній науці соціальна цінність спортивної інфраструктури розглядається через різноманіття підходів, що відображають різні аспекти її впливу на суспільство. Економічний підхід традиційно домінує і зосереджується на прямих фінансових вигодах інвестицій у спортивні об'єкти — прибутках від продажу квитків, оренди, розвитку місцевого бізнесу та збільшенні надходжень до



бюджету. Цей підхід легко вимірювання і зрозумілий для інвесторів, але часто ігнорує складні соціальні, культурні та екологічні ефекти, які не так просто оцінити кількісно. В рамках економічного підходу застосовують соціальний повернення інвестицій (SROI), що інтегрує соціальні та екологічні наслідки в числові показники, однак вони обмежені у своїй здатності врахувати культурний контекст, соціальні зв'язки та психоемоційний вплив.

Натомість соціокультурні підходи акцентують увагу на понятьному рівні формування громадянської активності й соціальної згуртованості через використання спортивної інфраструктури. Вони підкреслюють роль спорту як платформи для налагодження соціальних зв'язків, виховання довіри і зменшення соціальної ізоляції, особливо для вразливих груп. У такий спосіб спортивні об'єкти стають інструментом посилення соціального капіталу, що сприяє розвитку громад, формує їхню ідентичність та стимулює інклюзію. Особливе місце посідає взаємодія з місцевими громадами, де об'єкти спортивної інфраструктури не лише задовольняють спортивні потреби, а й стають центрами суспільного життя, культурних обмінів і сталого розвитку. Цей підхід орієнтований на довготривалі вигоди, що важко формалізуються у фінансові показники, але є ключовими для сприйняття інвестицій як соціально обґрунтованих і прийнятних.

Наше власне визначення цього терміну наступне: під «суспільна цінність спортивної інфраструктури» пропонується розуміти зведену (інтегральну) систему соціальних, економічних та культурних переваг, що створюються у процесі функціонування й використання спортивних об'єктів для особистого розвитку, соціальної згуртованості та економічного зростання громади. На відміну від суто економічного підходу (де домінують прямі фінансові вигоди, як доходи від квитків чи оренди), сучасна міжнародна наука й українська практика пропонують розглядати спортивну інфраструктуру як багатофакторний суспільний актив, який впливає на всі сфери суспільного життя — від охорони здоров'я до культури та інновацій.

Наш структурний підхід пропонує синтез цих двох традицій з акцентом на комплексність, яка включає фізичне здоров'я, соціальну згуртованість, економічний мультиплікатор і культурно-історичні особливості локального контексту. Ми наголошуємо, що суспільна цінність спортивної інфраструктури — це не просто набір економічних показників, а багатовимірна система переваг, яка формується через взаємодію інституцій, інвестицій та культурних практик. Цей підхід відкриває можливості для розробки ефективних механізмів управління спортивною інфраструктурою, здатних задовольнити як вимоги розвитку та інновацій, так і потреби громади, особливо в умовах непевного повоєнного відновлення країни. Таким чином, у центрі уваги нашого дослідження – трансформація спортивної інфраструктури у потужний соціокультурний ресурс сталого розвитку.



Підходячи до визначення сутності цієї суспільної цінності (англ. societal value), доцільно виділити три структурні групи вимірів: (1) фізичне та соціальне здоров'я населення, включно із профілактикою захворювань, психоемоційної стабільності і зниженням соціальної ізольованості; (2) інклюзія та згуртованість, що проявляються у демократизації доступу до спортивних об'єктів, зміцненні капіталу довіри й підтримці культурної ідентичності; (3) економічний мультиплікатор та інновації — у вигляді залучення інвестицій, створення робочих місць, стимулювання підприємництва, розвитку туристичного потенціалу. Відповідно, авторська позиція полягає в тому, що ключ до нарощення суспільної цінності спортивної інфраструктури полягає у балансі цих вимірів. Такий підхід забезпечує не лише прямий соціальний чи економічний результат, а й довготривалий ефект стійкого розвитку громади. Донесення цінності до широкого кола стейкхолдерів утверджує інвестиції у спортивні об’єкти як суспільно виправдані — і в національних, і в локальних стратегіях відбудови й модернізації.

За даними Всесвітньої організації охорони здоров’я відпочинок, дозвілля та спортивні заходи відіграють важливу роль у житті громад, зокрема своєю корисністю щодо покращення здоров'я та добробуту людей, розширенням можливостей особистості та сприянням розвитку інклюзивних спільнот. При цьому типи дозвіллєвих та спортивних занять, у яких беруть участь люди, значно різняться залежно від місцевого контексту та зазвичай відображають соціальні системи й культурні цінності певних спільнот [4].

Порушуючи тему суспільної цінності спортивної інфраструктури ми фактично заходимо у простір соціокультурних вимірів спорту. У цьому випадку спорт розглядається як простір формування соціальних зв’язків, довіри та активної громадянськості, а інвестиції у спортивну інфраструктуру можуть трактуватися як фасилітатори певних культурних традицій, установок та цінностей або культурних кодів, конструктивний/деструктивний потенціал необхідно враховувати у процесі розвитку (інвестування) у спортивну інфраструктуру. Отже, суспільна цінність спортивної інфраструктури виходить за межі прямих економічних вигод (таких як продаж квитків або членство) і охоплює широкий спектр суспільних переваг. Розглянемо їх докладніше.

Почнемо з того, що експерти Всесвітньої організації охорони здоров’я (ВООЗ) стверджують, що участь у рекреаційних та спортивних заходах може принести багато користі як для окремої людини, так і для громади [4]. Відповідно до підходів ВООЗ, спортивна інфраструктура має потенціал до утворення простору реалізації таких цінностей, як-от: 1) міцне здоров'я (через покращення здоров'я та самопочуття; профілактику стресів та покращення фізичної форми); 2) фізичні та соціальні навички (які можна розвинути через участь у рекреаційних та спортивних заходах, якість та інтенсивність яких забезпечується належною і розвиненою спортивною інфраструктурою); 3) соціальна інтеграція (спортивні



заходи є потужним засобом для сприяння інтеграції людей, зокрема інклюзії людей з інвалідністю, а також сприяють толерування інвалідності у повсякденному житті).

Про суспільну цінність спортивної інфраструктури можна говорити і у випадку, якщо вона враховує вимоги «Конвенція про права осіб з інвалідністю». Цим документом, що ратифікований Україною 16.12.2009 р. передбачено, що держави-учасниці вживають відповідних заходів для того, щоб: 1) заохочувати та сприяти участі, повною мірою, осіб з інвалідністю в основних спортивних заходах на всіх рівнях; 2) мати можливість організовувати, розвивати та брати участь у спеціальних спортивних та рекреаційних заходах для осіб з інвалідністю; в) мати доступ до спортивних, рекреаційних та туристичних об'єктів; 2) мати доступ до послуг тих, хто залучений до організації рекреаційних, туристичних, дозвіллєвих та спортивних заходів (п. 5 ст. 30 Конвенції [5]). Зважаючи на означене спортивна інфраструктура цінна для сучасного суспільства своїм потенціалом соціальної інклюзії – чим більшою мірою він зреалізований, тим більше підстав констатувати суспільну цінність спортивної інфраструктури і вважати виправданими інвестиції в неї. Зауважимо також, що зростання кількості осіб з інвалідністю внаслідок російсько-української війни підвищує значення й суспільну цінність спортивної інфраструктури саме як простору соціальної інклюзії.

Розумінню змісту суспільної цінності спортивної інфраструктури сприяє погляд американського дослідника Алехандро Кроствейта. Зокрема, у дослідженні питання переваг спорту у системі вищій освіті, що інтегрується в освітній простор через програми рекреаційного спорту (recreationalsports program), науковець прийшов до висновку, що відповідні програми забезпечують покращення фізичного, ментального та емоційного розвитку студентів. Американські студенти, які на базі академічних спортивних об’єктів беруть участь у рекреаційному спорті, зазвичай розвивають позитивне уявлення про себе, усвідомлення своїх сильних сторін, підвищену толерантність та самоконтроль, кращі навички соціальної взаємодії та зрілість [6]. Перераховане без перебільшення можна потрактовувати як суспільні цінності спорту і спортивної інфраструктури.

Зауважимо, що група австралійських дослідників констатувала, що термін «суспільна вигода» (community benefit) часто використовується в австралійському урядовому контексті для обґрунтування будівництва спортивних споруд, які потребують початкової та поточної фінансової підтримки від громади. В австралійських урядовців існує розуміння, що такі об'єкти субсидуватимуться за рахунок державних коштів, оскільки вигоди, які вони надають громаді, переважують будь-які фінансові витрати. З іншого боку, компанії приватного сектору уникають інвестування в об'єкти, як не вважають життєздатними

підприємствами. Водночас, «з огляду на значну кількість державних коштів, що витрачаються на розвиток великих спортивних об'єктів, неекономічні вигоди, що забезпечуються цими проектами, мають бути суттєвими, щоб виправдати такий рівень витрат» [7]. Щодо власне суспільних вигод, що ми їх у нашому дослідженні потрактовуємо як суспільну цінність спортивної інфраструктури, то австралійці відносять до них: 1) посилення ідентичності громади, її іміджу та унікальності; 2) розвиток почуття спільності та добробуту громади; 3) покращення якості життя; 4) особистий добробут та гордість; 5) індивідуальне та громадське визнання; 6) розвиток лідерів у громаді; 7) обмін ідеями між членами громади.

Водночас, посилаючись на дослідження представлені у провідних профільних наукових виданнях – зокрема, Australian and New Zealand Journal of Public Health, American Journal of Public Health, Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports, European Journal of Public Health, Департамент місцевого самоврядування, спорту та культурних індустрій уряду Західної Австралії (Department of Local Government, Sport and Cultural Industries) стверджує, що є 30 варіантів позитивних моментів, що їх надає спорт й активний відпочинок, серед яких згадуються: 1) консолідація людей, що надає можливість для соціальної взаємодії; 2) зменшення навантаження на систему охорони здоров'я; 3) забезпечення інклюзії (об'єднує людей різних рас, релігій та культур); 4) формування гордості за громаду; 5) зменшення екологічного забруднення; 6) стимулювання економічного зростання (інвестиціями у спорт, івент-бізнес та туризм) [8]. Навіть з наведеного ілюстративного переліку видно, що наголос робиться на широку палітру переваг від розвитку спорту, що мають суспільну цінність.

Група іспанських дослідників за результатами дослідження локальних впливів спортивних центрів [9] дійшла висновку, що ці об’єкти спортивної інфраструктури, є невід'ємною частиною соціальної структури громад, забезпечуючи простір для зустрічей, фізичної активності та спілкування. Вони також мають соціокультурний вплив, що відображається у формуванні цінностей командної роботи, солідарності, лояльності, толерантності та особистісної реалізації. Стверджується, що спорт допомагає формуванню цілісних суспільств, оскільки він має універсальну мову та ґрунтується на співпраці, покращуючи соціальні відносини як ключовий фактор якості життя. Водночас, з точки зору іміджу та промоції, спортивні центри є місцями високої зовнішньої видимості, що робить їх привабливими для відвідувачів, а отже для підприємців інвесторів, перетворюючі спортивної інфраструктуру на соціальний капітал певної громади (місцини) [9]. Водночас іспанські науковці застерігають, що спортивні об'єкти можуть стати каталізатором витісненню місцевого населення і джерелом соціальної нерівності, особливо якщо їх будують у малозабезпечених районах



або якщо вартість користування ними є занадто високою для місцевих мешканців. Очевидно означений момент необхідно враховувати під час ухвалення рішень щодо інвестицій у певний спортивний об’єкт (інфраструктуру).

Німецька дослідниця Ютта Каттаге проаналізувала соціальні переваги спортивних споруд, зокрема на відкритому повітрі. Її дослідження охоплювало відкриті спортивні споруди, які були побудовані для спортивної діяльності, що здійснюється клубами, школами, компаніями та окремими особами. У тому числі відкриті спортивні споруди, які використовуються для змагань високого рівня [10]. Застосовуючи концепції екосистемних послуг дослідниця виокремлює такі соціальні переваги спортивних споруд на відкритому повітрі: 1) будівельно-функціональні послуги, зміст яких у збереженні ресурсів та зменшені використання землі; 2) заощадження суспільству витрат на охорону здоров'я, що виникають через брак фізичних вправ у разі відсутності спортивної інфраструктури; 3) сприяння зміцненню здоров'я, оскільки спорт і фізкультура мають людини позитивні фізичні, психологічні та соціальні ефекти [10, С. 51]. Означені соціальні переваги спортивної інфраструктури, наголошує Каттаге, мають розрахунково-обліковий характер і є вагомими мотивами для інвестицій у відповідні спортивні об’єкти. Додамо, що міркування дослідниці засвідчують логічність застосування критерію суспільної цінності у процесі ухвалення рішень про фінансування розвитку спортивної інфраструктури.

Зважаючи на означене, вважаємо обґрунтованим сформулювати таке визначення поняття «суспільна цінність спортивної інфраструктури»: система суспільних переваг та вигод, що засвідчують соціокультурний вимір спорту та соціокультурні функції спортивної інфраструктури, які сприяють індивідуальному й суспільному поступу та добробуту з ефектами у сфері здоров’я, соціальних комунікацій, розвитку інститутів громадянського суспільства та прогресу в економічній площині.

Окремої уваги за логікою цієї статті заслуговує визначення механізмів утворення, нарощення і управління суспільною цінністю при використанні спортивної інфраструктури. Тут необхідно зауважити, що покладаючи в основу розвитку спортивної інфраструктурі ідею творення та накопичення суспільної цінності як системи суспільних переваг необхідно усвідомити й послідовно реалізувати цілісний підхід, який надає пріоритет добробуту громади, соціальній згуртованості та сталому розвитку поряд з економічними міркуваннями. Фактично, мовиться про створення активів, які слугують динамічними центрами для здоров'я, відпочинку та громадського життя, а не просто спорудами для спортивних подій, що з часом перетворюються на «білих слонів», як прийнято називати дорогі й масштабні об’єкти, що стають тягарем для місцевих влад через їхнє обмежене використання.

Розбудова спортивної інфраструктури може мати позитивний вплив на справи громади (муніципалітету) ще на етапі будівництва. Зокрема, експерти

вказують на можливість залучення до будівельних робіт місцевої будівельної робочої сили, а далі з'являються перспективи працевлаштування на спортивних об'єктах задля забезпечення їхнього функціонування та супутньої сфері послуг. Водночас, такі об'єкти можуть використовуватися як інкубаційні центри для розвитку громадського бізнесу, пропонуючи місцеві програми навчання та підприємництва. Зрештою великі простори, як правило наявні у професійних спортивних спорудах, можуть стати новими торговими майданчиками й фудзонами з заохочення закупівель споживачами та підприємствами поза днями проведення спортивних заходів [11].

З точки зору нарощення і управління суспільною цінністю при використанні спортивної інфраструктури важливим є її потенціал щодо вивчення, оцінювання й промоції організаційних та технологічних інновацій. У цьому плані експерти звертають увагу на такий об'єкт, як-от Amsterdam Arena, що його менеджмент активно співпрацює з міською владою. Зокрема, коли муніципалітет Амстердаму хоче оцінити нову технологію, яку розглядає для впровадження в масштабах міста, воно спочатку тестує її на арені, що виступає як модель живої лабораторії, пов'язана з розвитком розумного міста та Порядком денним ООН щодо сталого розвитку [12] При цьому Amsterdam Arena перетворила інноваційність на свою родзинку, наголошуючи, що у межах цього спортивного об'єкту розробляються, тестуються та впроваджуються інновації разом із державними та приватними партнерами: «Як польова лабораторія для інновацій, ми зосереджуємося на максимальному залученні відвідувачів, мобільності, безпеці, сталості (сталому розвитку – *автор*), управлінні об'єктами та інклюзивності з важливою роллю цифровізації» [13]. Зауважимо, що у переліку партнерів Amsterdam Arena у межах програми Amsterdam Innovation ArenA вказано поряд з муніципалітетом Амстердама такі всесвітньо відомі компанії, як-от Microsoft, Huawei, Nissan, Eaton, Honeywell та інші. Фактично на цьому спортивному об'єкті тестується ідея розумного міста, що далі втілюється у масштабах Амстердама.

Американська дослідниця Стефані Герретсен стверджує, що зведення професійних спортивних споруд можна інтегрувати з інтересами громад, на території яких вони мають з'явитися. Відповідний підхід сьогодні демонструє чимало компаній, що інвестують у професійний спорт. Зокрема, міжнародна компанія CounterPointe Sports Group (CSG) придбала у 2021 році контрольний пакет акцій Élan Béarnais, французької професійної баскетбольної команди з По – невеликого містечка на південному заході Франції. Задля створення нових тренувальних можливостей для команди зводитиметься новий спортивний комплекс, що включатиме спортивну арену, готель, амфітеатр, тренажерний зал та тренувальний комплекс. «Вона також включатиме Кліматичний парк – простір для співпраці між установами, некомерційними організаціями та стартапами, що



займаються питаннями навколишнього середовища та клімату, з метою створення розумного міста та інноваційного центру, зосередженого на зміні клімату» [11]. Дослідниця наголошує, що вказаний проєкт є лише одним із прикладів створення синергії між спортивним бізнесом, ринком нерухомості та концепцією сталого розвитку.

Говорячи про реальний досвід утворення, нарощення і управління суспільною цінністю при використанні спортивної інфраструктури варто також звернутися до Mullett Arena Аризонського державного університету (Arizona State University), що є домашньою ареною студентських команд «Arizona State Sun Devils». Цей об'єкт синтезує в собі майданчики для тренувань студентських чоловічої та жіночої команд, жіночої з гімнастики, жіночої з волейболу та чоловічої по боротьбі та, ще з однієї сторони є домашньою ареною команди «Valley Suns» NBA G League (Ліга розвитку Національної баскетбольної асоціації). Крім того, арена є багатоцільовим об'єктом, оскільки використовується для проведення змагань з гімнастики та боротьби команди Sun Devil, рекреаційного катання, а також для громадських заходів, таких як концерти, випускні вечори тощо [14]. Таким чином, об'єкт, що будувався для одного з найпрестижніших університетів США (займає перше місце за рівнем інновацій в країні) перетворився у спортивний й громадський центр, що значно підвищує його цінність – суспільну й комерційну.

Цікавим є досвід Університету Міннесоти (США), який замовив проєкт «Селище для Спортсменів» (Athletes Village). Комплекс призначений для сучасного інноваційного навчання та забезпечення прогресивної тренувальної практики. Комплекс включає Центр Досконалості (академічні практики, розвиток лідерських якостей та культури харчуванні) Баскетбольний Тренувальний Комплекс, Критий Футбольний Тренувальний Комплекс та Центр Футбольної Ефективності. Окрім значного освітнього й тренувального навантаження цей проєкт є прикладом сучасного підходу до створення освітнього й спортивного середовища, простору та різноманітних соціальних активностей. Нарешті будівлі «Селища для Спортсменів» зведенні з енергозберігаючих, шумопоглинаючих матеріалів з особливим розташуванням навчальних й тренувальних приміщень [15].

Міжнародний спортивний центр Даребін (Darebin International Sports Centre) у Мельбурні, Австралія, також є підстави вважати прикладом успішного досвіду утворення, нарощення і управління суспільною цінністю при використанні спортивної інфраструктури. У межах центру діє Державного центру боулінгу на газоні, Державний велодром та Державний футбольний центр, велика фудзона. Фінансування будівництва Центру здійснювалося спільними зусиллями уряду штату Вікторія, Фондом Мельбурнського Олімпійського парку, Футбольною федерацією Вікторії, Клубу боулзу міста Даребін та міської ради Даребін [16]. Весь Міжнародний спортивний центр належить та обслуговується

муніципалітетом Даребін (загальна координація контрактів на прибирання, обслуговування активів, безпека, управління ризиками, маркетинг та спонсорство), а ключові групи користувачів об'єкта мають конкретні зобов'язання щодо певних аспектів експлуатації цього об'єкта. Наприклад, експлуатація та підтримка велотреку на об’єднанні Cyclesport Victoria, а експлуатація боулзу, управління діяльністю з обслуговування майданчиків для боулзу, бронювання відкритих зелених зон та бронювання критої зеленої зони – Darebin City Bowls Club. Зауважимо, що спеціальні дослідження вказують на те, що Міжнародний спортивний центр Даребін вдало поєднує спортивно-фізкультурну функцію та управління й примноження суспільної цінності цього об’єкту для громади Даребін та загалом штату Вікторія [7].

Розглядаючи суспільну цінність спортивної інфраструктури як систему багатовимірних переваг, що охоплюють здоров’я, соціальну інтеграцію, економічний розвиток та культурну ідентичність, важливо звернутися до міжнародних моделей її оцінювання. Визначене нами поняття дублюється та деталізується в різних міжнародних контекстах, які підкреслюють різні пріоритети та механізми дії цих цінностей. Для науково обґрунтованого аналізу подальшого розвитку і застосування механізмів утворення, нарощення і управління суспільною цінністю надзвичайно корисно зіставити основні підходи, що застосовуються Всесвітньою організацією охорони здоров’я, Європейським Союзом, Австралією та Сполученими Штатами. Ця компаративна матриця відображає різноманіття стратегій, показників і ключових вимірів, якими керуються різні інституції, та служить основою для імплементації кращих практик у національному контексті.

Так, ВООЗ головним чином зосереджується на прямому впливі спортивної інфраструктури на збереження і покращення фізичного та психічного здоров'я населення, а також на забезпеченні соціальної інклюзії, підкреслюючи роль якості життя і доступності активностей для всіх груп. У рамках Європейського Союзу зростає акцент на економічних аспектах через методологію соціальної віддачі від інвестицій (SROI), що враховує соціальні, екологічні та економічні вигоди і допомагає кількісно оцінити внесок спортивної інфраструктури у сталий розвиток громад. Австралія сфокусована на концепції «суспільної вигоди», у якій підкреслюється зміцнення соціальної згуртованості, активна участь громади та підтримка сталих місцевих ініціатив. Водночас у США діячі в галузі публічного управління широко застосовують концепцію публічної цінності, яка включає розвиток людського потенціалу, розбудову соціального капіталу та сприяння громадянській активності, що забезпечує довготерміновий прогрес і соціальний добробут.

Таким чином, наведена таблиця 1 (див. нижче) вибудовує цілісну картину різних аспектів і методів оцінки суспільної цінності (societal value) спортивної



інфраструктури, що дозволяє сформувати багатовимірний, інклюзивний і адаптивний інструментарій для аналізу та управління її розвитком у контексті України. Саме цей системний підхід стане надалі теоретичною базою для розробки конкретних механізмів і інструментів, які здатні ефективно трансформувати спортивну інфраструктуру в потужний рушій соціального і економічного розвитку.

Таблиця 1. Порівняння основних міжнародних підходів до оцінювання суспільної цінності (societal value) спортивної інфраструктури

Країна / Організація	Основний підхід оцінювання	Основні структурні виміри	Приклад індикаторів і метрик
Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ)	Оцінка впливу на здоров'я та інклюзію	Фізичне здоров'я, соціальна інтеграція, психоемоційне благополуччя	Рівень фізичної активності, інклюзія людей з інвалідністю, рівень добробуту
Європейський Союз	Соціальна віддача від інвестицій (Social Return on Investment, SROI)	Економічний вплив, соціальна згуртованість, екологічна стійкість	Індекси соціального повернення, створення робочих місць, екологічні показники
Австралія	Оцінка суспільної вигоди (Community Benefit Assessment)	Соціальна згуртованість, почуття спільності, місцева ідентичність	Рівень залученості громади, соціальна підтримка, частка державного фінансування
(США	Управління публічною цінністю (Public Value Management)	Розвиток людського потенціалу, соціальний капітал, громадянська активність	Показники залученості громадян, доступність об'єктів, економічна окупність
Країни Скандинавії	Комплексна модель соціального капіталу	Рівень соціальної довіри, рівність участі, якість життя	Індекси соціальної інтеграції, доступність і рівність послуг, міра соціальної підтримки
Туреччина	Інтегрований підхід до розвитку громади	Соціокультурна згуртованість, розвиток громади, локальна економіка	Соціальні ініціативи, вплив на зайнятість, рівень культурної активності
Іспанія	Модель сталого розвитку і соціальної відповідальності	Екологічна стійкість, економічний розвиток, соціальна згуртованість	Індекси сталості, участь у соціальних програмах, показники екологічної відповідальності

*Джерело: розробка автора.

Ця таблиця узагальнює різні підходи до вимірювання суспільної цінності спортивної інфраструктури, що базуються на пріоритетах та методологіях

ключових міжнародних структур. ВООЗ фокусується на вимірюванні фізичного та психоемоційного здоров'я, а також рівня соціальної інклюзії, особливо для вразливих груп населення. Це підкреслює вагомість забезпечення доступу до спорту для всіх категорій громадян. Європейський Союз застосовує комплексні оцінки через метод соціальної віддачі від інвестицій, інтегруючи економічні, соціальні та екологічні аспекти, що сприяє формуванню стійких громад і поліпшенню зайнятості. Австралійський підхід акцентує увагу на підтримці місцевих спільнот, зміцненні почуття спільної ідентичності та забезпеченні сталого розвитку через збалансоване фінансування. У США особлива увага звертається на розвиток людського потенціалу та активне громадянство як складники публічної цінності, враховуючи економічні показники ефективності спортивних інфраструктур.

Це порівняння дає змогу врахувати багатовимірність суспільної цінності та побудувати уніфіковану модель для українських реалій, яка б поєднала кращі практики світу з особливостями національного контексту, сприяючи ефективному відновленню та розвитку спортивної інфраструктури. Також надалі це підґрунтя для розробки інструментів моніторингу, індикаторів і стратегій управління суспільною цінністю у локальних і державних програмах.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

1) Суспільна цінність спортивної інфраструктури є складним, багатовимірним явищем, що виходить далеко за межі виключно економічних вигід. Вона виступає як платформа для посилення соціальних зв’язків, формування довіри та активної громадянськості, що вкрай важливо в сучасних умовах як глобальних викликів, так і локальних соціальних трансформацій. Інвестиції у спортивні об’єкти мають розглядатися не лише як капіталовкладення з метою отримання прямих фінансових результатів, а як стратегічний інструмент консолідації громади, збереження та розвитку культурних кодів, а також стимулювання сталого розвитку на макро- і мікрорівнях. Саме такий підхід відкриває можливості для інтегрованого управління спортивною інфраструктурою, орієнтованого на створення довготривалої суспільної цінності, яка є однією з основних умов відновлення України, зміцнення її соціальної тканини і підвищення якості життя громад.

2) Осмислення суспільної цінності в міжнародній практиці демонструє, що її основа будується на синтезі різних вимірів — фізичного здоров’я, соціальної інтеграції, економічного розвитку та культурно-соціальних ролей. Відповідно, система оцінювання суспільної цінності повинна включати як кількісні, так і якісні показники, здатні адекватно фіксувати вплив спортивної інфраструктури на громаду. Наша авторська позиція підкреслює необхідність формування універсального, інтегративного інструментарію управління, який би узагальнював кращі світові практики і одночасно враховував специфіку



українського контексту, зокрема обмежені ресурси, постконфліктні виклики і прагнення до соціальної справедливості. Такий підхід є не лише теоретично обґрунтованим, а й має високу практичну цінність, бо дозволяє розробляти стратегії та політики, спрямовані на ефективне використання спортивної інфраструктури як потужного ресурсу для соціального розвитку.

3) У сучасних умовах світовим трендом є позиція, що покладаючи в основу розвитку спортивної інфраструктурі ідею творення та накопичення суспільної цінності, як системи суспільних переваг, необхідно усвідомити й послідовно реалізувати цілісний підхід, який надає пріоритет добробуту громади, соціальній згуртованості та сталому розвитку поряд з економічними міркуваннями. Ефективність такого підходу засвідчується реальними спортивними об'єктами по всьому світі, серед яких виокремимо такі об'єкти, як-от Amsterdam Arena, Mullett Arena Аризонського державного університету, «Селище для Спортсменів» Університету Міннесоти, Міжнародний спортивний центр Даребін у Мельбурні. Досвід цих об'єктів не лише вартий уваги, але й може бути залучений у процесі повоєнного відновлення спортивної інфраструктури України.

4) Суспільна цінність спортивної інфраструктури є багатовимірним феноменом, що виходить за межі прямої економічної вигоди і охоплює здоров'я населення, соціальну інтеграцію та культурні аспекти. Різні міжнародні підходи підкреслюють важливість саме цих складових з різних ракурсів: охорони здоров'я (ВООЗ), соціальної віддачі від інвестицій (ЄС), зміцнення громад і спільнот (Австралія) та розвитку громадянської активності (США). Українському контексту актуально об'єднати ці підходи в цілісну модель, що враховує особливості повоєнного відновлення та прагнення до соціальної згуртованості і сталого розвитку.

5) Практична імплементація поняття суспільної цінності в управлінських рішеннях щодо спортивної інфраструктури вимагає розробки чітких індикаторів і критеріїв, які дозволять оцінювати її ефективність у різних вимірах – від здоров'я і інклюзії до економічного мультиплікатора і соціального капіталу. Міжнародні досвіди показують, що системний підхід до цих аспектів забезпечує максимальний позитивний вплив на громаду, полегшує залучення інвестицій та підтримує довготривалу соціально-економічну стабільність. Використання адаптованого до українських реалій науково обґрунтованого механізму верифікації суспільної цінності буде важливим кроком у стратегіях повоєнного відновлення спортивної інфраструктури.

Література:

1. Дунаєв І. В., Кушнір М. В. Управління суспільною цінністю через інноваційні механізми фінансування розвитку спортивної інфраструктури: виклики та можливості для України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2 (79). С. 243–272. URL: https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/download/25819/23196/



2. Конвенція про права осіб з інвалідністю. 13.12.2006. Законодавство України. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text (дата звернення: 15.06.2025).

3. Ніколайчук О. П., Дарійчук С. В., Цибанюк О. О. Актуальні проблеми спортивних споруд: створення середовища, орієнтованого на професійного спортсмена та шляхи їх вирішення. *Академічні візії*. 2024. Вип. 37. С. 1–10. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1711. DOI:https://doi.org/10.5281/zenodo.14996385

4. Arizona State University Mullett Arena. M. A. Mortenson Company. 2025. URL: https://www.mortenson.com/projects/arizona-state-university-multipurpose-arena (дата звернення: 15.06.2025).

5. Crosthwaite Al. The Importance of Sports in U.S. Higher Education. *Oikonomia*. 2017. № 2. Pp. 5–9. URL: https://oikonomia.it/images/pdf/2017/giugno/02-Crosthwaite.pdf

6. Davies L. E. A wider role for sport: community sports hubs and urban regeneration. *Sport in Society*. 2016. Vol. 19, № 10. Pp. 1537–1555.

7. Department of Creative Industries, Tourism and Sport, Government of Western Australia. The value of sport and recreation. 16 July 2025. URL: https://surl.li/wvhccs (дата звернення: 15.06.2025).

8. Management Structure. The Darebin International Sports Centre. 2025. URL: https://surl.lu/egjnli (дата звернення: 16.06.2025).

9. Gerretsen St. Impactful, Livable, Accessible: Three Ways Sports Stadiums Can Support Sustainable Urban Development. Global Sport Matters. 19.04.2022. URL: https://surl.li/iyadjl (дата звернення: 16.06.2025).

10. Grieve J., Sherry E. Community benefits of major sport facilities: The Darebin International Sports Centre. *Sport Management Review*. 2012. Vol. 15, Issue 2. Pp. 218–229.

11. Innovation in our DNA. Johan Cruijff ArenA. 2025. URL: https://www.johancruijffarena.nl/en/making-an-impact-togehther/duurzaamheid-1-1/ (дата звернення: 16.06.2025).

12. Intercollegiate Athletics - Athletes Village. The University of Minnesota. 4.03.2021. URL: https://surl.li/skdzeh (дата звернення: 15.06.2025).

13. Katthage J. Social Benefits of Sustainable Outdoor Sports Facilities. Indicators for existing standardized and competition-focused facilities. Bonn: Federal Institute of Sport Science, 2023. 93 p.

14. Testa L., Parra-Camacho D., Gómez-Tafalla A. M., Garcia-Pascual F., Duclos-Bastías D. Local Impact of a Sports Centre:Effects on Future Intentions. Sustainability. 2023. № 15. Pp. 1–15. URL: https://surl.lt/erhfoa (дата звернення: 16.06.2025).

15. «The Fans, Players And Employees Never Have An Opportunity To Be Owners, We Believe That Is Wrong» : interview with Tom Huston to find out how Counterpointe Sports Group. iSportConnect.com. 7.02.2022. URL: https://surl.lt/ymbjvk (дата звернення: 16.06.2025).

16. World Health Organization. Recreation, leisure and sports. 2010. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK310922/ (дата звернення: 15.06.2025).

References:

1. Dunayev, I. V., & Kushnir, V. O. (2024). Upravlinnia suspilnoiu tsinnistiu cherez innovatsiini mekhanizmy finansuvannia rozvytku sportyvnoi infrastruktury: vyklyky ta mozhlyvosti dlia Ukrainy [Managing public value through innovative mechanisms for financing sports infrastructure development: challenges and opportunities for Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and Practice of Public Administration*, 2(79), 243–272. http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-12 [in Ukrainian].



2. Nikolaichuk, O. P., Dariichuk, S. V., & Tsybaniuk, O. O. (2024). Aktualni problemy sportyvnykh sporud: stvorennia seredovyshcha, oriientovanoho na profesiinoho sportsmena ta shliakhy yikh vyrishennia [Current problems of sports facilities: creating an environment focused on professional athletes and ways to solve them]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 37, 1–10. https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1711. https://doi.org/10.5281/zenodo.14996385 [in Ukrainian].

3. Davies, L. E. (2016). A wider role for sport: Community sports hubs and urban regeneration. *Sport in Society*, 19(10), 1537–1555. https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1159192

4. World Health Organization. (2010). *Recreation, leisure and sports*. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK310922/

5. Konventsiia pro prava osib z invalidnistiu [Convention on the Rights of Persons with Disabilities]. (2006, December 13). *Zakonodavstvo Ukrainy. Verkhovna Rada Ukrainy – Legislation of Ukraine. Verkhovna Rada of Ukraine*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text [in Ukrainian].

6. Crosthwaite, A. (2017). The importance of sports in U.S. higher education. *Oikonomia*, 2, 5–9.

7. Grieve, J., & Sherry, E. (2012). Community benefits of major sport facilities: The Darebin International Sports Centre. *Sport Management Review*, 15(2), 218–229.

8. Department of Creative Industries, Tourism and Sport, Government of Western Australia. (2025, July 16). *The value of sport and recreation*. https://surl.li/efweir

9. Testa, L., Parra-Camacho, D., Gómez-Tafalla, A. M., Garcia-Pascual, F., & Duclos-Bastías, D. (2023). Local impact of a sports centre: Effects on future intentions. *Sustainability*, 15, 1–15. https://surl.lt/erhfoa

10. Katthage, J. (2023). *Social benefits of sustainable outdoor sports facilities: Indicators for existing standardized and competition-focused facilities*. Federal Institute of Sport Science.

11. Gerretsen, S. (2022, April 19). Impactful, livable, accessible: Three ways sports stadiums can support sustainable urban development. *Global Sport Matters*. https://surl.li/iyadjl

12. The fans, players and employees never have an opportunity to be owners, we believe that is wrong: Interview with Tom Huston to find out how Counterpointe Sports Group. (2022, February 7). *iSportConnect.com*. https://surl.lt/ymbjvk

13. Johan Cruijff ArenA. (2025). *Innovation in our DNA*. https://www.johancruijffarena.nl/en/making-an-impact-togehther/duurzaamheid-1-1/

14. M. A. Mortenson Company. (2025). *Arizona State University Mullett Arena*. https://surl.li/adxhte

15. The University of Minnesota. (2021, March 4). *Intercollegiate athletics - Athletes Village*. https://cpm.umn.edu/intercollegiate-athletics-athletes-village

16. The Darebin International Sports Centre. (2025). *Management structure*. https://surli.cc/lyhhid



УДК 338.242.2:69:620.92(477)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-569-582

Литовченко Євгеній Павлович аспірант, кафедра державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Навчально-науковий інститут економіки і права, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, https://orcid.org/0009-0006-5739-3556

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У БУДІВНИЦТВІ ЧЕРЕЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ

Анотація. У статті досліджено питання державного регулювання впровадження зелених технологій у будівництві в Україні через організаційно-економічні механізми. З'ясовано, що будівельна галузь є одним із найбільших споживачів енергетичних ресурсів та джерелом значних викидів CO_2. Це зумовлює нагальну потребу переходу до енергоефективних та екологічно безпечних стандартів. Проаналізовано сучасний стан житлового фонду та перспективи інтеграції відновлюваної енергетики в будівельні проєкти, зокрема використання сонячних панелей, теплових насосів і систем управління ресурсами.

Досліджено нормативно-правове забезпечення «зеленого» будівництва, зокрема національні закони, постанови Кабінету Міністрів та державні програми підтримки енергоефективності. Висвітлено економічні та організаційні механізми стимулювання, такі як податкові пільги, гранти, державні субсидії, програми державно-приватного партнерства й сертифікаційні стандарти LEED і BREEAM. Доведено, що ефективне поєднання інноваційних технічних рішень із системою державного регулювання та економічних стимулів сприяє зниженню енергоспоживання, скороченню негативного впливу на довкілля й підвищенню інвестиційної привабливості будівельних проєктів.

У статті також узагальнено сучасні практики впровадження зелених технологій в Україні, визначено основні проблеми та перешкоди, зокрема недостатню нормативно-правову базу, обмежене фінансування та відсутність кваліфікованих кадрів. Обґрунтовано перспективні напрями розвитку галузі, що охоплюють комплексні програми стимулювання, міжнародну інтеграцію стандартів і підвищення прозорості процесів через системи моніторингу, звітності та аудиту. Особлива увага приділяється цифровізації процесів управління та контролю, що дозволяє підвищити ефективність реалізації «зелених» ініціатив і забезпечує їхню відповідність міжнародним стандартам.

Результати дослідження підкреслюють, що організаційно-економічні механізми є важливим інструментом підтримки «зеленого» будівництва, забезпе-



чуючи системність інновацій, ефективність управління ресурсами й практичну реалізацію енергоефективних та екологічно безпечних рішень, що сприяє сталому розвитку будівельного сектору України.

Ключові слова: зелені технології, енергоефективність, відновлювана енергетика, державне регулювання, організаційно-економічні механізми, будівельний сектор, сталий розвиток, інвестиційна привабливість, цифровізація, екологічна безпека.

Lytovchenko Yevhenii Pavlovich Postgraduate Student, Department of Public Administration and Economic Policy, Educational and Scientific Institute of Economics and Law, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, https://orcid.org/0009-0006-5739-3556

STATE REGULATION OF THE IMPLEMENTATION OF GREEN TECHNOLOGIES IN CONSTRUCTION THROUGH ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS

Abstract. The article examines the issue of state regulation of the implementation of green technologies in construction in Ukraine through organizational and economic mechanisms. It has been established that the construction industry is one of the largest consumers of energy resources and a source of significant CO_2 emissions, which necessitates an urgent transition to energy-efficient and environmentally safe standards. The current state of the housing stock and the prospects for integrating renewable energy into construction projects, in particular the use of solar panels, heat pumps, and resource management systems, are analyzed.

The regulatory and legal framework for "green" construction, including national laws, resolutions of the Cabinet of Ministers, and state programs to support energy efficiency, is examined. Economic and organizational incentive mechanisms, such as tax breaks, grants, state subsidies, public-private partnership programs, and LEED and BREEAM certification standards, are highlighted. It is shown that an effective combination of innovative technical solutions with a system of state regulation and economic incentives contributes to reducing energy consumption, reducing negative environmental impact, and increasing the investment attractiveness of construction projects.

The article also summarizes current practices in the implementation of green technologies in Ukraine and identifies the main problems and barriers, in particular, the inadequate regulatory framework, limited funding, and a shortage of qualified personnel. Promising areas for the development of the industry are identified, including comprehensive incentive programs, international integration of standards, and increased transparency of processes through monitoring, reporting, and auditing



systems. Particular attention is paid to the digitalization of management and control processes, which increases the effectiveness of green initiatives and ensures their compliance with international standards.

The results of the study emphasize that organizational and economic mechanisms are a key tool for supporting green construction, ensuring systematic innovation, efficient resource management, and the practical implementation of energy-efficient and environmentally safe solutions, which contributes to the sustainable development of the construction sector in Ukraine.

Keywords: green technologies, energy efficiency, renewable energy, state regulation, organizational and economic mechanisms, construction sector, sustainable development, investment attractiveness, digitalization, environmental safety.

Постановка проблеми. Будівельна галузь відіграє важливу роль у формуванні енергоефективного та екологічно безпечного середовища, проте саме цей сектор є одним із найбільших споживачів енергетичних ресурсів і джерелом значних викидів. За оцінками Програми ООН з довкілля, будівлі й будівництво формують близько 37 % глобальних викидів CO_2, що зумовлює необхідність переходу до «зелених» стандартів та технологій [1].

Для України це питання набуває особливої актуальності. Значна частина житлового фонду була зведена ще в радянський період і не відповідає сучасним вимогам енергоефективності: за даними Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, близько 80 % будівель потребують термомодернізації [2]. Водночас у країні діє Державна цільова економічна програма енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010-2021 роки, яка передбачає залучення інвестицій та державну підтримку впровадження «зелених» технологій у будівництві [3].

За даними інвестиційного порталу UkraineInvest, станом на 2023 рік частка відновлюваних джерел енергії в загальному виробництві електроенергії в Україні становила близько 22 % [4]. Це відкриває можливості для інтеграції відновлюваної енергії в будівельні проєкти – від дахових сонячних електростанцій до використання теплових насосів. Як стверджують зарубіжні дослідники, ґрунтуючись на даних Міжнародного енергетичного агентства, лише потенціал сонячних установок на дахах будівель в Україні становить 238,8 ГВт, що здатне забезпечити близько 290 ТВт·годин річного виробництва електроенергії [5].

Важливим кроком у регулюванні стала імплементація положень Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України» [6], який створив правові основи для «зеленої трансформації» енергетичної системи та закріпив



механізми стимулювання впровадження екологічно орієнтованих рішень у різних секторах економіки, зокрема будівництві. Крім того, уряд затвердив план із залучення понад 20 млрд дол. інвестицій у розвиток відновлюваної енергетики до 2030 року [7].

Таким чином, актуальність дослідження державного регулювання впровадження зелених технологій у будівництві через організаційно-економічні механізми зумовлена: критичним станом житлово-комунальної інфраструктури та високою енергомісткістю будівельного фонду; необхідністю зниження викидів та інтеграції міжнародних екологічних стандартів; наявністю значного технічного й економічного потенціалу для впровадження відновлюваних джерел енергії в будівництво; формуванням нормативно-правових засад і державних програм стимулювання «зеленої» модернізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання державного регулювання впровадження зелених технологій у будівництві через організаційно-економічні механізми останнім часом привертає значну увагу науковців та практиків. У зарубіжних і вітчизняних працях розглядаються як економічні, так і управлінські аспекти стимулювання «зеленого» будівництва, вплив цифрових технологій та міжнародних стандартів на розвиток галузі. Зокрема, роль Big Data та штучного інтелекту в обліку інвестицій та забезпеченні економічної безпеки підприємств підкреслюють Н. Цегельник та Д. Гладков. Автори показують, що цифровізація фінансово-економічної діяльності дає змогу більш ефективно контролювати впровадження інноваційних та енергоефективних рішень, що безпосередньо стосується й будівельного сектору [8]. Внутрішній аудит як механізм прозорого управління інформаційними ресурсами підприємства в умовах цифровізації, що сприяє ефективному прийняттю рішень щодо інноваційного розвитку, розглядають Н. Цегельник та Д. Бедер [9].

На організаційно-економічних механізмах формування ринку зелених будівель акцентує Т. Цифра, зазначаючи, що державна політика та економічні стимули відіграють важливу роль у стимулюванні попиту на екологічно безпечні об’єкти [10]. Аналогічні висновки наводить І. Білецький, який у своїх працях аналізує державне регулювання розвитку будівельного сектору житлової нерухомості в Україні, підкреслюючи необхідність комплексного управління галуззю та узгодження економічних і нормативних механізмів [11; 12].

Модель інноваційного розвитку будівельного підприємства, яка передбачає інтеграцію екологічних стандартів у процеси управління та планування, що забезпечує конкурентоспроможність і відповідність міжнародним вимогам, пропонує Л. Птащенко [13]. Науковиця Л. Гудима [14] доводить, що імплементація стандартів екологічного будівництва є чинником сталого розвитку держави та потребує активного регуляторного впливу з боку державних органів.

Екологічні аспекти інноваційного розвитку будівельних підприємств розкривають М. Зінченко та Д. Названов, акцентуючи на необхідності економічних

механізмів підтримки «зелених» технологій для досягнення сталого розвитку [15]. Дослідник В. Шандрик [16] зазначає, що становлення державного регулювання будівельної галузі в Україні відбувається на засадах цифровізації, яка відкриває нові можливості для контролю та стимулювання впровадження інноваційних рішень.

Також важливим аспектом є забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств, особливо в умовах воєнного конфлікту. У цьому контексті Т. Ткаченко та С. Тульчинська показують, що ефективне управління економічною безпекою підприємств потребує поєднання організаційних, фінансових та регуляторних заходів, які безпосередньо впливають на можливості впровадження «зелених» технологій [17].

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що впровадження зелених технологій у будівництві потребує поєднання економічних стимулів, нормативного забезпечення, цифровізації процесів та управління економічною безпекою підприємств.

Попри наявність державних програм і законодавчих ініціатив, упровадження «зелених» технологій в Україні стримується низкою проблем, зокрема недосконалою нормативно-правовою базою [6; 11; 14], обмеженим фінансуванням [4; 7] та недостатністю кваліфікованих кадрів [2; 17].

Внесок цього дослідження в розв'язання окреслених проблем полягає в розробленні організаційно-економічних механізмів, спрямованих на поєднання інновацій та економічних стимулів і гармонізацію національної політики з міжнародними стандартами.

Мета статті – проаналізувати стан упровадження зелених технологій у будівництві в Україні та визначити роль державного регулювання через організаційно-економічні механізми в стимулюванні енергоефективних і екологічно безпечних рішень.

Для досягнення мети сформульовано такі завдання:

1) проаналізувати нормативно-правове та організаційно-економічне забезпечення впровадження «зелених» технологій;

2) виявити основні перешкоди й систематизувати практики державної підтримки;

3) обґрунтувати перспективні напрями вдосконалення механізмів і інтеграції міжнародних стандартів.

Виклад основного матеріалу. Аналіз сучасного стану впровадження зелених технологій у будівництві в Україні та світі свідчить, що пріоритетними векторами розвитку є використання енергоефективних матеріалів, інтеграція відновлюваних джерел енергії та раціональне управління ресурсами [1; 2; 4]. Державне регулювання та організаційно-економічні механізми стимулювання забезпечують ефективну реалізацію цих інноваційних підходів у будівельному секторі [10; 16].



Взаємозв'язок між напрямками зелених технологій, формами державного регулювання та організаційно-економічними інструментами стимулювання подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Напрями впровадження зелених технологій у будівництві та механізми їх стимулювання

Напрям	Приклади	Державне регулювання	Організаційно-економічні механізми
Енергоефективні матеріали	Теплоізоляційні плити, енергоефективні вікна, легкий бетон із низьким викидом CO_2	Закони про енергоефективність будівель; обов'язкові стандарти	Податкові пільги, гранти на модернізацію будівель
Відновлювальна енергетика	Сонячні панелі, вітрові турбіни, геотермальні системи	Ліцензування та дозволи на використання відновлювальної енергії; нормативи інтеграції	Державні субсидії; програми державно-приватного партнерства
Управління ресурсами	Системи повторного використання води, перероблення відходів, автоматизація споживання енергії	Екологічні нормативи щодо водокористування та утилізації відходів	Податкові знижки на екологічні системи; сертифікація будівель (LEED, BREEAM)
Регуляторні стандарти й сертифікація	LEED, BREEAM, національні енергетичні сертифікати	Обов'язкове дотримання стандартів енергоефективності та екологічності	Преференції для сертифікованих будівель: податкові знижки, гранти, пріоритет у державних закупівлях

Джерело: сформовано автором на основі [1; 4–12; 14]

Аналіз таблиці 1 показує, що впровадження зелених технологій у будівництві є комплексним процесом, який ефективно реалізується за умови поєднання інноваційних технічних рішень із системою державного регулювання та економічних стимулів. Використання енергоефективних матеріалів, інтеграція відновлювальних джерел енергії (далі – ВДЕ) та раціональне управління ресурсами дає змогу:

- знизити енергоспоживання будівель і, відповідно, їхні експлуатаційні витрати;
- скоротити негативний вплив на навколишнє середовище;
- підвищити інвестиційну привабливість проєктів та соціальну відповідальність будівельних підприємств.



На підставі зазначених аспектів доцільно представити узагальнений огляд сучасного стану впровадження зелених технологій у будівництві в Україні. Основні тенденції, практики та виклики, з якими стикаються підприємства при реалізації «зелених» ініціатив, наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Аналіз сучасного стану впровадження зелених технологій у будівництві в Україні

Напрям	Законодавче забезпечення	Позитивні приклади впровадження	Проблеми та перешкоди
Енергоефективність будівель	Закон України «Про енергетичну ефективність будівель»; стандарти LEED/BREEAM	Модернізація житлових будинків, енергоефективні реконструкції громадських об'єктів	Висока вартість модернізації, недостатнє фінансування
Відновлювальна енергетика	Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України»; постанови Кабміну про інтеграцію ВДЕ	Сонячні електростанції на дахах шкіл та лікарень; державні гранти для «зелених» проєктів	Технічні складнощі, обмежене фінансування
Управління ресурсами та екологічна безпека	Екологічні нормативи щодо водокористування, утилізації відходів	Системи повторного використання води, перероблення будівельних відходів	Недостатня стандартизація процедур, правові колізії

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 7; 10; 11; 14]

Упровадження зелених технологій у будівельній сфері є складним і багатогранним процесом, який потребує синергії економічних, організаційних та контрольних інструментів. Організаційно-економічні механізми формують основу для стимулювання підприємств до застосування інноваційних, енерго-ефективних та екологічно безпечних рішень, забезпечуючи їхню економічну доцільність та практичну реалізацію.

Економічні стимули відіграють важливу роль у мотивації компаній до «зелених» інвестицій. До них належать податкові пільги та знижки для підприємств, які впроваджують енергоефективні технології; спеціальні кредитні програми з пільговими умовами фінансування інноваційних проєктів; державні гранти, спрямовані на підтримку досліджень та реалізацію екологічно чистих будівельних рішень. Використання цих інструментів дозволяє не лише знизити фінансові витрати підприємств, а й підвищити інвестиційну привабливість проєктів, створюючи сприятливий клімат для розвитку «зеленого» будівництва.



Організаційні інструменти забезпечують системну координацію та взаємодію різних учасників ринку. Ідеться про створення інноваційних кластерів, де об'єднуються будівельні компанії, науково-дослідні установи та державні органи; формування партнерських програм між державними структурами й приватним сектором; запровадження стандартів сертифікації будівельних матеріалів та об'єктів будівництва. Такі механізми дозволяють ефективно інтегрувати інноваційні технології у виробничі та проєктні процеси, підвищуючи якість, надійність та екологічну безпеку будівельних проєктів.

Контроль та оцінка ефективності реалізації «зелених» ініціатив є невіддільною частиною механізму їхнього впровадження. Системи моніторингу використання ресурсів, регулярна звітність щодо енергоспоживання та екологічних показників, проведення аудиту енергоефективності й екологічної відповідності дозволяють оцінити результати застосування технологій, виявити недоліки та своєчасно скоригувати стратегії. Така комплексна система контролю забезпечує досягнення цілей сталого розвитку та формує прозору, підзвітну та ефективну практику управління «зеленим» будівництвом.

Узагальнену інформацію щодо взаємозв'язків між організаційно-економічними механізмами, видами зелених технологій та їхнім впливом на будівельний сектор подано в таблиці 3.

Таблиця 3

Зв'язок між організаційно-економічними механізмами, типами зелених технологій і ефектом для будівельного сектору

Механізм стимулювання	Типи зелених технологій	Очікуваний результат
Податкові пільги	Енергоефективні матеріали, управління ресурсами	Зниження витрат на будівництво та модернізацію, підвищення привабливості інвестицій
Державні субсидії та гранти	Відновлювальна енергетика, енергоефективні системи	Фінансова підтримка проєктів, стимулювання впровадження інновацій
Програми державно-приватного партнерства	Відновлювальна енергетика, комплексна модернізація будівель	Масштабне впровадження технологій, зниження фінансових ризиків
Регуляторні стандарти та сертифікація (LEED, BREEAM)	Усі типи зелених технологій	Підвищення якості, енергоефективності та екологічності будівель; доступ до преференцій

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 4; 7; 8; 10; 13; 14]

Таблиця ілюструє, як різні організаційно-економічні механізми стимулюють впровадження конкретних типів зелених технологій у будівництві. Вона



демонструє прямий вплив державних заходів на економічну привабливість, екологічну ефективність та масштабність реалізації проєктів.

На основі аналізу сучасного стану, законодавчого забезпечення та організаційно-економічних механізмів можна зробити висновок, що комплексний підхід дозволяє створити ефективну систему підтримки зеленого будівництва в Україні та забезпечує сталий розвиток галузі.

Упровадження зелених технологій у будівельній сфері в Україні стикається з низкою системних перешкод, що обмежують ефективність та масштабність їх застосування. До основних проблем належать недосконала нормативно-правова база, яка не забезпечує достатньої чіткості в регулюванні «зелених» ініціатив; відсутність належних фінансових стимулів для підприємств, що заважає інвестувати у впровадження інноваційних технологій; недостатню кваліфікацію фахівців, що обмежує ефективність застосування енергоефективних матеріалів та ВДЕ.

Для подолання зазначених проблем необхідним є вдосконалення механізмів державного регулювання. Перспективними напрямами вбачаються розробка комплексних програм стимулювання; міжнародна інтеграція стандартів; підвищення прозорості та контролю за впровадженням технологій (табл. 4).

Таблиця 4

Перспективні напрями розвитку зеленого будівництва та очікувані результати впровадження

Перспективний напрям	Опис заходів	Очікуваний результат
Розробка комплексних програм стимулювання	Формування системи заходів, що поєднує економічні, організаційні та освітні інструменти. Серед заходів – надання податкових пільг і грантів, створення пільгових кредитних програм для впровадження енергоефективних та екологічних технологій, а також навчання й підвищення кваліфікації персоналу в галузі «зеленого» будівництва.	Створення системного підходу до впровадження зелених технологій, прискорення реалізації проєктів, підвищення інвестиційної привабливості підприємств, зниження витрат на будівництво та модернізацію об’єктів.
Міжнародна інтеграція стандартів	Гармонізація національного законодавства та регуляторних вимог із кращими світовими практиками у сфері енергоефективності та екологічної безпеки. Впровадження міжнародних сертифікацій (наприклад, LEED, BREEAM) та залучення іноземного фінансування для реалізації комплексних проєктів.	Підвищення якості та екологічної ефективності будівель, забезпечення доступу до міжнародних інвестицій, створення конкурентних переваг для українських підприємств на глобальному ринку, стимулювання розвитку інноваційних технологій.



Перспективний напрям	Опис заходів	Очікуваний результат
Підвищення прозорості та контролю за впровадженням технологій	Упровадження комплексних систем моніторингу використання ресурсів і енергії, регулярної звітності про виконання екологічних стандартів, проведення аудиту енергоефективності та відповідності будівель екологічним нормам. Розробка індикаторів ефективності та механізмів зворотного зв'язку для своєчасного коригування проєктів.	Зростання довіри до «зелених» проєктів серед інвесторів та споживачів, зменшення фінансових і екологічних ризиків, масштабне і більш якісне впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності управління ресурсами та сталого розвитку будівельного сектору.

Джерело: власна розробка автора

Реалізація зазначених перспективних напрямів створює комплексну систему підтримки зеленого будівництва, що поєднує економічні, організаційні та нормативні складники. Розробка комплексних програм стимулювання сприяє підвищенню інвестиційної привабливості проєктів, зменшенню фінансових витрат на будівництво та модернізацію об'єктів, а також забезпечує кваліфіковану підготовку кадрів для роботи з інноваційними технологіями.

Міжнародна інтеграція стандартів дозволяє гармонізувати національне законодавство з кращими світовими практиками, впроваджувати сертифікаційні системи та залучати зовнішнє фінансування. Це підвищує якість будівель, їхню енергоефективність та екологічну безпечність, а також стимулює розвиток інноваційних технологій та розширює доступ українських компаній до міжнародних ринків.

Підвищення прозорості та контролю за впровадженням технологій через системи моніторингу, регулярну звітність та аудит забезпечує довіру інвесторів і споживачів, дозволяє своєчасно виявляти та усувати недоліки в реалізації проєктів, а також забезпечує масштабне та якісне впровадження «зелених» рішень.

Загалом, інтеграція цих напрямів формує передумови для сталого розвитку будівельного сектору, підвищення його економічної та екологічної ефективності, а також створює умови для поступового переходу до енергоефективного та екологічно відповідального будівництва на національному рівні.

У контексті перспективних напрямів розвитку доцільно звернутися до наявних практичних кейсів реалізації «зелених» програм і політик в Україні. Їхній аналіз дозволяє не лише зазначити позитивні результати, а й виявити повторювані слабкі місця, що потребують корекції державної стратегії. Узагальнення наведено в таблиці 5.



Таблиця 5

Критичний аналіз наявних програм і політик у сфері впровадження зелених технологій у будівництві в Україні

Кейс	Переваги	Недоліки	Рекомендації
«Теплі кредити» для ОСББ та населення	Підвищено попит на енергоефективні матеріали; частина будинків модернізована	Бюрократичні процедури; обмежене фінансування; складність підготовки проєктів	Ваучери на енергоаудит; цифрова платформа для заявок; післяпроєктний моніторинг економії
Сонячні установки для шкіл і лікарень (донорські ініціативи)	Підвищена енергостійкість і безпека критичної інфраструктури; швидкий соціальний ефект	Фрагментарність; відсутність довгострокового супроводу та моніторингу результатів	Масштабувати через держпрограми; вимога технічного супроводу і 1–3 роки моніторингу; модель співфінансування «держава + донори + громада»
Муніципальні проєкти за підтримки EBRD, World Bank, EIB	Комплексна модернізація громадських будівель; залучення великих інвестицій; підвищення технічної експертизи	Доступні лише для великих міст; складні тендери; слабка спроможність малих громад	Поєднувати кредити з техдопомогою; спрощені тендери для МСП; запровадження KPI для проміжного контролю
Загальні спостереження	Створено мультиплікатор завдяки комбінації державних, донорських і міжнародних програм	Повторювані проблеми: доступність, адміністрування, відсутність моніторингу, дефіцит кадрів	Інтегрувати пілотні проєкти в національні програми; створити адаптовані стандарти «green-lite»; розвивати навчальні програми й сертифікацію

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6; 11; 14; 15]

Аналіз практичних кейсів підтвердив, що навіть за наявності різноспрямованих державних, міжнародних та донорських ініціатив, упровадження зелених технологій у будівництві в Україні має низку системних обмежень. Найбільш очевидними є фрагментарність нормативної бази, складність процедур доступу до фінансування та недостатня увага до післяпроєктного моніторингу. Водночас спостерігається позитивна динаміка там, де поєднуються державні стимули з міжнародною підтримкою й локальною активністю громад. Такі приклади демонструють потенціал масштабування та підсилюють аргументи щодо необхідності формування цілісної державної політики у сфері «зеленого» будівництва.

Висновки. Розвиток «зеленого» будівництва в Україні є багатогранним процесом, що потребує гармонійного поєднання інноваційних технологій, еконо-



мічних стимулів та ефективного державного регулювання. Комплексний підхід забезпечує зниження енергоспоживання будівель, мінімізацію негативного впливу на довкілля та підвищення інвестиційної привабливості проєктів, одночасно формуючи соціально відповідальну практику будівельних підприємств.

Організаційно-економічні механізми стимулювання є важливим інструментом підтримки впровадження «зелених» технологій, забезпечуючи системність інновацій, ефективність управління ресурсами та практичну реалізацію енергоефективних рішень.

Водночас розвиток галузі обмежується наявними перешкодами: недостатньо розвиненою нормативно-правовою базою, обмеженим фінансуванням та дефіцитом кваліфікованих кадрів. Подолати їх дозволяє комплексна державна політика, інтеграція національних стандартів із міжнародними практиками та підвищення прозорості процесів через системи моніторингу, звітності й аудиту.

Інтеграція зазначених заходів створює умови для сталого розвитку будівельного сектору, підвищення його економічної та екологічної ефективності, а також поступового переходу до енергоефективного й екологічно відповідального будівництва, що відповідає сучасним викликам і потребам суспільства.

Подальші наукові пошуки доцільно зосередити на вивченні можливостей інтеграції національних стандартів із міжнародними практиками, оцінюванні ефективності систем моніторингу та аудиту, а також аналізі соціально-економічного ефекту від упровадження енергоефективних і екологічних технологій у будівництві.

Література:

1. Building Materials and the Climate: Constructing a New Future: Report. *United Nations Environment Programme: website*. 2023. URL: https://www.unep.org/resources/report/building-materials-and-climate-constructing-new-future (date of access: 25.09.2025).

2. В Україні запроваджено нові вимоги до енергоефективності будівель — стандарт НЗЕБ вже розпочав діяти! *Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України: вебсайт.* 2025. URL: https://saee.gov.ua/news/v-ukraini-zaprovadzheno-novi-vymohy-do-enerhoefektyvnosti-budivel-standart-nzeb-vzhe-rozpochav-diiaty (дата звернення: 25.09.2025).

3. Державна цільова економічна програма енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010-2021 роки. Документ 243-2010. Редакція від 02.10.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2010-%D0%BF#Text (дата звернення: 25.09.2025).

4. Альтернативна енергетика. *UkraineInvest: вебсайт*. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/industries/energy/alternative-energy/ (дата звернення: 25.09.2025).

5. High-Resolution Rooftop-PV Potential Assessment for a Resilient Energy System in Ukraine / C. Winkler et al. *arXiv preprint*. 2024. URL: https://arxiv.org/abs/2412.06937 (date of access: 22.09.2025).

6. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України: Закон України від 30.06.2023 № 3220-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20 (дата звернення: 23.09.2025).

7. Україна схвалила план на 20 мільярдів доларів щодо збільшення виробництва відновлюваної енергії до 2030 року. *Reuters: вебсайт.* 2024. URL: https://www.reuters.com/sustainability/ukraine-approves-20-bln-plan-increase-renewable-energy-production-by-2030-2024-08-13/ (дата звернення: 23.09.2025).

8. Цегельник Н. І., Гладков Д. А. Big Data та штучний інтелект в обліку інвестицій: вплив на економічну безпеку підприємств. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15108352

9. Цегельник Н. І., Бедер Д. А. Роль внутрішнього аудиту у забезпеченні прозорості інформаційних ресурсів для управління бізнесом в умовах цифровізації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14955203

10. Цифра Т. Організаційно-економічний механізм формування ринку зелених будівель. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2024. № 2(53). С. 331–350. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).331-350

11. Білецький І. В. Державне регулювання розвитку будівельного сектору житлової нерухомості в Україні: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03. Одеса, 2023. 40 с. URL: https://card-file.ontu.edu.ua/handle/123456789/27120 (дата звернення: 24.09.2025)

12. Білецький І. В. Будівельна галузь та ринок житлової нерухомості як об'єкти державного управління. *Підприємництво та інновації.* 2023. Вип. 26. С. 14–18. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.2

13. Птащенко Л. О. Модель інноваційного розвитку будівельного підприємства. *Економіка і регіон*. 2024. № 3 (94). С. 86–93. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3486

14. Гудима Л. Імплементація стандартів екологічного будівництва - чинник сталого розвитку держави. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60. С. 102–107. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-102

15. Зінченко М., Названов Д. Екологозабезпечуючі імперативи інноваційного розвитку будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2025. № 2(55). С. 250–263. URL: http://ways.knuba.edu.ua/article/view/336023 (дата звернення: 24.09.2025).

16. Шандрик В. І. Становлення державного регулювання будівельної галузі в Україні на засадах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 200–204. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.200

17. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О. Особливості управління економічною безпекою будівельних підприємств у воєнний період. *Economic synergy*. 2023. № 3. С. 192–201. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-14

References:

1. Building Materials and the Climate: Constructing a New Future: Report (2023). *United Nations Environment Programme: website.* Retrieved from https://www.unep.org/resources/report/building-materials-and-climate-constructing-new-future

2. V Ukraini zaprovadzheno novi vymohy do enerhoefektyvnosti budivel – standart NZEB vzhe rozpochav diiaty! [New energy efficiency requirements for buildings have been introduced in Ukraine: the nZEB standard is now in effect] (2025). *Derzhavne ahenstvo z enerhoefektyvnosti ta enerhozberezhennia Ukrainy: vebsait – State Agency for Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine: website.* Retrieved from https://saee.gov.ua/news/v-ukraini-zaprovadzheno-novi-vymohy-do-enerhoefektyvnosti-budivel-standart-nzeb-vzhe-rozpochav-diiaty https://doi.org/10.5281/zenodo.15108352 [in Ukrainian].

3. State Targeted Economic Program for Energy Efficiency and Development of the Production of Energy Carriers from Renewable Energy Sources and Alternative Fuels for 2010–2021. Document 243-2010. Revision dated 02.10.2020. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2010-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

4. Alternatyvna enerhetyka [Alternative energy] (2023). *UkraineInvest: website.* Retrieved from https://ukraineinvest.gov.ua/industries/energy/alternative-energy/[in Ukrainian].

5. Winkler, C., Dabrock, K., Kapustyan, S., Hart, C., Heinrichs, H. … & Stolten, D. (2024). High-Resolution Rooftop-PV Potential Assessment for a Resilient Energy System in Ukraine. *arXiv*. Retrieved from https://arxiv.org/abs/2412.06937



6. Law of Ukraine "On amendments to certain laws regarding restoration and "green" transformation of the energy system of Ukraine" from June 30, 2023 № 3220-IX]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20 [in Ukrainian]

7. Ukraina skhvalyla plan na 20 miliardiv dolariv shchodo zbilshennia vyrobnytstva vidnovliuvanoi enerhii do 2030 roku [Ukraine approves $20 bln plan to increase renewable energy production by 2030] (2024). *Reuters: website*. Retrieved from https://www.reuters.com/sustainability/ukraine-approves-20-bln-plan-increase-renewable-energy-production-by-2030-2024-08-13/

8. Tsehelnyk, N. I., & Hladkov, D. A. (2025). Big Data ta shtuchnyi intelekt v obliku investytsii: vplyv na ekonomichnu bezpeku pidpryiemstv [Big Data and artificial intelligence in investment accounting: impact on the economic security of enterprises]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences, 9.* https://doi.org/10.5281/zenodo.15108352 [in Ukrainian].

9. Tsehelnyk, N. I., & Beder, D. A. (2025). Rol vnutrishnoho audytu u zabezpechenni prozorosti informatsiinykh resursiv dlia upravlinnia biznesom v umovakh tsyfrovizatsii [The role of internal audit in ensuring transparency of information resources for business management in the conditions of digitalization]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences, 8.* https://doi.org/10.5281/zenodo.14955203 [in Ukrainian].

10. Tsyfra, T. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm formuvannia rynku zelenykh budivel [Organizational and economic mechanism of forming the green building market]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva – Ways to Increase the Efficiency of Construction*, *2*(53), 331–350. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).331-350 [in Ukrainian].

11. Biletskyi, I. V. (2023). *Derzhavne rehuliuvannia rozvytku budivelnoho sektoru zhytlovoi nerukhomosti v Ukraini* [State regulation of housing construction sector development in Ukraine] (Extended abstract of Doctor's thesis). Odesa National Technological University. Retrieved from https://card-file.ontu.edu.ua/handle/123456789/27120 [in Ukrainian]

12. Biletskyi, I. V. (2023). Budivelna haluz ta rynok zhytlovoi nerukhomosti yak obiekty derzhavnoho upravlinnia [Construction industry and housing market as objects of state governance]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation, 26,* 14–18. https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.2 [in Ukrainian].

13. Ptashchenko, L. O. (2024). Model innovatsiinoho rozvytku budivelnoho pidpryiemstva [Model of innovative development of a construction enterprise]. *Ekonomika i rehion – Economy and Region, 3*(94), 86–93. hhttps://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3486 [in Ukrainian].

14. Hudyma, L. (2024). Implementatsiia standartiv ekolohichnoho budivnytstva – chynnyk staloho rozvytku derzhavy [Implementation of ecological construction standards as a factor of sustainable development of the state]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, 60,* 102–107. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-102 [in Ukrainian].

15. Zinchenko, M., & Nazvanov, D. (2025). Ekolohozabezpechuiuchi imperatyvy innovatsiinoho rozvytku budivelnykh pidpryiemstv [Ecological imperatives of innovative development of construction enterprises]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva – Ways to Increase the Efficiency of Construction*, *2*(55), 250–263. Retrieved from http://ways.knuba.edu.ua/article/view/336023 [in Ukrainian].

16. Shandryk, V. I. (2024). Stanovlennia derzhavnoho rehuliuvannia budivelnoi haluzi v Ukraini na zasadakh tsyfrovizatsii [Formation of state regulation of the construction industry in Ukraine on the basis of digitalization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, 2,* 200–204. https://doi.org/10.32702/23066814.2024.2.200 [in Ukrainian].

17. Tkachenko, T. P., & Tulchynska, S. O. (2023). Osoblyvosti upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu budivelnykh pidpryiemstv u voiennyi period [Features of managing the economic security of construction enterprises during the war period]. *Economic Synergy, 3,* 192–201. https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-14 [in Ukrainian].



УДК 005.21:005.93:355.01(045)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-583-595

Лівінський Анатолій Іванович доктор економічних наук професор, професор кафедри менеджменту, Одеський держаний аграрний університет, https://orcid.org/0000-0002-2337-3884

Петрів Іван Михайлович кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет, https://orcid.org/0000-0003-2698-395X

Мельничук Оксана Іванівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет, https://orcid.org/0000-0003-2616-0478

АДАПТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ БІЗНЕСОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті досліджується адаптивне стратегічне управління аграрним бізнесом України в умовах глобалізації та воєнного стану. Розглянуто ключові виклики, серед яких залежність від міжнародних ринків, вплив кліматичних змін і проблеми логістики, а також можливості, пов’язані з технологічною модернізацією, розвитком експортного потенціалу та міжнародним співробітництвом. Автором визначено пріоритети розвитку аграрного сектору, що охоплюють забезпечення продовольчої безпеки, інтеграцію в глобальні ланцюги постачання, підвищення екологічної стійкості та конкурентоспроможності. У роботі запропоновано модель сталого розвитку, яка передбачає декарбонізацію, впровадження інноваційних технологій (зокрема точного землеробства та блокчейну) й диверсифікацію виробництва. Наголошено на важливості державної підтримки та партнерських відносин для активного застосування інноваційних рішень. Отримані результати підтверджують, що поєднання інновацій, принципів сталого розвитку та адаптивного управління є ключовим фактором забезпечення стійкості аграрного сектору в умовах глобальних трансформацій. Метою дослідження стало виявлення як негативних, так і позитивних аспектів глобалізації, що впливають на функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні, а також ідентифікація ключових пріоритетів стратегічного управління їхнім розвитком. Наукова новизна роботи полягає у визначенні таких пріоритетів та обґрунтуванні моделі сталого розвитку аграрного сектору в умовах глобалізації. У підсумку зроблено висновок, що



глобалізація водночас створює значні виклики й відкриває нові можливості для аграрного сектору України, а його успіх залежить від ефективної інтеграції інновацій, диверсифікації, екологічної стійкості, раціонального управління ресурсами та послідовної державної підтримки, що дає змогу зміцнити роль України у забезпеченні світової продовольчої безпеки.

Ключові слова: аграрна політика, управління аграрним бізнесом, аграрний бізнес, сталий розвиток; інновації; стратегічне управління; стратегічний розвиток; стратегія розвитку; глобалізаційні процеси.

Livinskyi Anatolii Ivanovich Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Odesa State Agrarian University, https://orcid.org/0000-0002-2337-3884

Petriv Ivan PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Odesa State Agrarian University, https://orcid.org/0000-0003-2698-395X

Melnychuk Oksana PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Odesa State Agrarian University, https://orcid.org/0000-0003-2616-0478

ADAPTIVE STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRICULTURAL BUSINESS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

The article examines adaptive strategic management of Ukraine's agribusiness in the context of globalisation and martial law. It considers key challenges, including dependence on international markets, the impact of climate change and logistics problems, as well as opportunities related to technological modernisation, the development of export potential and international cooperation. The author identifies priorities for the development of the agricultural sector, including ensuring food security, integration into global supply chains, and improving environmental sustainability and competitiveness. The paper proposes a model of sustainable development that involves decarbonisation, the introduction of innovative technologies (in particular, precision farming and blockchain) and diversification of production. The importance of state support and partnerships for the active application of innovative solutions is emphasised. The results confirm that the combination of innovation, sustainable development principles, and adaptive management is a key factor in ensuring the sustainability of the agricultural sector in the context of global transformations. The aim of the study was to identify both the negative and positive

aspects of globalisation that affect the functioning of agricultural enterprises in Ukraine, as well as to identify key priorities for the strategic management of their development. The scientific novelty of the work lies in the identification of such priorities and the justification of a model of sustainable development of the agricultural sector in the context of globalisation. In conclusion, it is argued that globalisation simultaneously creates significant challenges and opens up new opportunities for Ukraine's agricultural sector, and that its success depends on the effective integration of innovation, diversification, environmental sustainability, rational resource management and consistent state support, which will strengthen Ukraine's role in ensuring global food security.

Keywords: agricultural policy, agricultural business management, agricultural business, sustainable development; innovation, strategic management; strategic development; development strategy; globalisation processes.

Вступ. Сучасні глобальні процеси, такі як інтеграція ринків, технологічна трансформація та геополітичні виклики, суттєво впливають на функціонування аграрного сектору України, який є ключовим елементом національної економіки та глобальної продовольчої безпеки. Глобалізація створює як значні можливості для розширення експортного потенціалу, впровадження інновацій і розвитку логістики, так і серйозні ризики, зокрема залежність від міжнародних ринків, необхідність дотримання стандартів та адаптацію до кліматичних змін. У контексті воєнного стану та поствоєнного відновлення адаптивне стратегічне управління стає невід'ємним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності, диверсифікації виробництва та сталого розвитку аграрних підприємств.

У цьому зв’язку особливої ваги набуває впровадження сучасних управлінських інструментів, цифрових технологій та практик сталого розвитку, які дозволяють не лише мінімізувати ризики, але й формувати довгострокові конкурентні переваги. Таким чином, аналіз впливу глобалізаційних процесів на сільськогосподарський сектор України та визначення стратегічних напрямів його трансформації є актуальним завданням як для науки, так і для практики аграрного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченню питань адаптації аграрного сектору до глобальних викликів присвячені наукові роботи як українських так і іноземних науковців. Серед вітчизняних науковців питанням впливу глобалізації на аграрний сектор присвячені роботи: Шестакової П.Ю. [10], Маслак О.І. [11] та інших. До вивчення питань стратегій управління в умовах глобалізації в аграрному секторі звернені роботи Лепейко Т.І. [11], Мамчура В. [9], Прокопишина О. [13], Нікітченко С. [14] та інших.

Питання конкурентоздатності, залежності від глобальних процесів, впровадженню інновацій висвітлені у роботах Стадник В. [16], Прокопишина О. [13] та інших науковців.



У роботах іноземних авторів Yinhai Miao [12], Joseph Glauber [6], Matuszak Sławomir [3] розглядаються питання впливу глобальних викликів на аграрний сектор, пропонуються стратегічні моделі управління аграрним бізнесом в умовах невизначеності та досліджуються наслідки глобальних потрясінь на економіку України.

Метою дослідження є виявлення негативних і позитивних аспектів глобалізації, що впливають на сільськогосподарські підприємства України, визначення ключових пріоритетів стратегічного управління та формування моделі сталого розвитку аграрного сектору в умовах глобальних викликів. Наукова новизна полягає в систематизації пріоритетів адаптивного управління та інтеграції елементів екологічної, економічної та соціальної стійкості в запропоновану модель.

Виклад основного матеріалу. Сільськогосподарський сектор у кожній країні, включаючи Україну, зазнає глибоких перетворень у результаті глобалізації. Це явище змінює різні аспекти сільського господарства, включаючи методи виробництва, доступ до ринку та системи розподілу продовольства. Ці зміни необхідно розуміти, щоб розвивати стійку та конкурентоспроможну економіку в умовах глобальної конкуренції.

З позитивного боку, глобалізація може призвести до розширення доступу до міжнародних ринків, що дозволить фермерам розширити свою діяльність і потенційно збільшити прибутки. Вона також може сприяти обміну інноваційними сільськогосподарськими технологіями та практиками, що підвищують продуктивність і стійкість.

Однак ці зміни не обходяться без викликів. Наплив іноземних сільськогосподарських продуктів може призвести до посилення конкуренції для місцевих фермерів, що потенційно може підірвати їхні засоби до існування. Крім того, залежність від глобальних ланцюгів постачання може піддати сільськогосподарський сектор зовнішнім потрясінням, таким як торговельні суперечки або глобальні кризи.

Загалом, дуже важливо ретельно оцінити як переваги, так і недоліки глобалізації в сільському господарстві, оскільки ці динамічні процеси матимуть значний вплив на майбутнє сільськогосподарського ландшафту та економічну стійкість таких країн, як Україна.

Адаптивний підхід до стратегічного управління дозволяє організаціям успішно орієнтуватися в мінливих умовах завдяки постійному аналізу даних і гнучким процесам прийняття рішень. Сучасний бізнес-ландшафт характеризується складністю і багатогранними викликами, що вимагає інноваційних стратегій управління. Ця модель сприяє інтеграції різних компонентів діяльності організації, тим самим сприяючи їх ефективній і гармонійній взаємодії. У світлі глобалізації конкуренція на міжнародних ринках стає все більш інтенсивною.



Адаптивне стратегічне управління дає підприємствам можливість ефективно конкурувати з глобальними гравцями та досліджувати нові ринкові можливості [1].

Згідно з останніми даними офіційних джерел та аналітичних звітів за 2021-2025 роки, сільськогосподарська та харчова продукція, що включає зернові, олійні культури та різні харчові продукти, продовжує складати значну частину загального експорту товарів України. Ця домінуюча позиція зберігається попри постійні виклики війни, логістичні перешкоди та коливання на світовому ринку. З 2021 року ця частка збільшилася, головним чином через спад в інших секторах, таких як металургія, що підкреслює її важливу роль у забезпеченні економічної стабільності країни. Нижче наведено основні показники за останні роки (Табл. 1).

Таблиця 1. Основні показники частки сільськогосподарської продукції в загальному експорті товарів з України

Рік	Частка (%)	Обсяг експорту (млрд USD)	Загальний товарний експорт (млрд USD)	Характеристика
2021	44%	27,7	63	Довоєнний пік: домінування зернових та олійних культур.
2022	57%	23,4	41,1	Зростання через блокаду портів; частка зросла за рахунок скорочення промисловості.
2023 (перші 5 місяців)	62%	10,1	16,3	Пік зростання: вплив «зернової ініціативи» та альтернативних коридорів.
2023 (за останні 8 місяців)	55–60%	13,5	24,5	Зернові: +6,9% приросту; ключові ринки: Польща (13,7%), Румунія (+3,2 %).
2024	59%	24,5	41,5	Другий історичний рекорд; експортовано 78,3 млн тонн продукції; ЄС – 52,4% агроекспорту ($13 млрд).

Джерело: Створено авторами на основі [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8]

Як один з провідних експортерів зерна, Україна все більше залежить від цін на міжнародному ринку. Коливання у світовій економіці або зміни в політиці країн-імпортерів можуть мати значний вплив на прибутковість українських фермерів. Отже, сільськогосподарський сектор повинен оцінювати потенційні ризики та прагнути вдосконалити практики управління, зокрема через стратегії диверсифікації. Крім того, співпраця з міжнародними організаціями може відігравати важливу роль у зменшенні цих ризиків, надаючи доступ до технічної допомоги та інвестиційних можливостей.

Політичні ризики, продовольчі кризи та військові конфлікти глибоко впливають на функціонування та стійкість сільськогосподарського сектору.



Коливання валютних курсів та волатильність цін, а також нестабільність на фінансових ринках створюють значні виклики як для фермерів, так і для інвесторів, ускладнюючи довгострокове планування та інвестиційні стратегії. Наприклад, триваюча війна в Україні не тільки порушила усталені ланцюги постачання продовольства, але й призвела до різкого зростання цін на зерно в усьому світі. Незважаючи на ці виклики, стійкість і здатність до адаптації українських фермерів дозволили їм підтримувати високий рівень виробництва. Це в значній мірі досягається завдяки впровадженню інноваційних методів ведення сільського господарства, інтеграції сучасних технологій та постійному відновленню внутрішньої інфраструктури, що в сукупності підвищує їхню здатність орієнтуватися в бурхливій ситуації сільськогосподарського виробництва в умовах конфлікту.

Як підкреслюють Мамчур В., Осетський В., Білявська Ю., Уманців Г., Білявський В. в умовах війни та поствоєнного відновлення стратегічні вектори розвитку агробізнесу в Україні є ключовими для усунення негативних тенденцій (втрати ресурсів, руйнування інфраструктури, логістичні проблеми). Через узагальнення досліджень в цій сфері та аналіз динаміки українського агроекспорту (з фокусом на Grain Initiative) автори ідентифікують виклики (геополітична нестабільність, дефіцит робочої сили, кліматичні зміни, глобалізація) та пропонують модель Hoshin Kanri як інструмент стратегічного планування. Ця модель дозволяє виявляти тренди, ризики, залучати інновації та інвестиції для підвищення конкурентоспроможності, стійкості та ефективності агросектору, сприяючи раціональному використанню ресурсів і диверсифікації [9].

Однією з істотних проблем, з якими стикається сільськогосподарський сектор у зв'язку з глобалізацією, є різке посилення конкуренції. Глобалізація відкриває двері до нових ринків для експорту сільськогосподарської продукції, але водночас посилює конкуренцію. Українські виробники, які раніше зосереджувалися переважно на внутрішніх ринках, тепер змушені конкурувати з потужними міжнародними сільськогосподарськими конгломератами. Така динаміка створює як ризики, так і можливості. Яскравим прикладом цієї еволюції є успішний вихід українського зерна на ринки Європейського Союзу. Однак це досягнення супроводжується певними вимогами, оскільки виробники повинні дотримуватися суворих стандартів якості продукції, що регулюють ринок ЄС. Ця подвійна сторона можливостей та відповідності підкреслює складність завдань, з якими стикаються фермери в умовах глобалізованої економіки [10].

В зазначених умовах сучасні теорії конкурентоспроможності підкреслюють важливу роль нецінових факторів, які виходять далеко за межі суто фінансових міркувань. До цих факторів належать здатність компанії оперативно реагувати на складні регуляторні умови, такі як амбітні рамки, викладені в «Зеленій угоді» ЄС та Регламенті ЄС про вирубку лісів. Крім того, такі елементи, як інновації, якість

продукції та сталий розвиток, відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг компанії. В умовах високої невизначеності обмеження традиційних стратегій управління стають очевидними, оскільки вони часто не дозволяють вирішити динамічні виклики, з якими стикаються підприємства сьогодні [11].

У контексті негативного впливу глобалізації на сільськогосподарський сектор країни виникає кілька критичних питань, зокрема монополізація використання насіння, впровадження генетично модифікованих організмів (ГМО) та вплив міжнародних корпорацій на місцеві сільськогосподарські практики. Ці фактори ілюструють ризики та загрози, притаманні вітчизняному сільськогосподарському сектору, який дедалі більше орієнтується на виробництво та постачання для світових ринків.

Варто наголосити, що глобалізація створює для аграрного сектору економіки України низку переваг та можливостей.

Однією з найважливіших переваг глобалізації є прогрес у сфері технологічної модернізації. Глобалізація сприяє інноваціям у сільськогосподарському секторі. Українські фермери активно впроваджують сучасні технології, такі як системи точного землеробства, що сприяє збільшенню врожайності та зменшенню витрат ресурсів.

Концепція глобалізації змінює сільськогосподарські системи, особливо в країнах, що розвиваються, роблячи їх більш технологічними та ефективними. Прогрес глобалізації безпосередньо сприяє трансформації сільськогосподарських практик країни, таких як перехід від традиційного ручного землеробства до сучасних механізованих методів.

Інноваційні технології в точному землеробстві, а також автоматизація виробничих процесів і використання даних супутникового моніторингу можуть значно підвищити продуктивність і зміцнити стійкість до різних ризиків.

В сучасних умовах інновації слід розглядати як центральний елемент стратегічних векторів розвитку агробізнесу в умовах війни та поствоєнного відновлення. Вони сприяють ефективному використанню ресурсів, автоматизації, підвищенню конкурентоспроможності та відновленню логістичних ланцюгів. Інновації відіграють вирішальну роль у подоланні фінансових і технічних бар'єрів, викликаних глобалізацією та війною. Вони забезпечують інтенсифікацію виробництва, адаптацію до ринкових ризиків і трансформацію агробізнесу через впровадження технологій (наприклад, точне землеробство). Математична модель оцінки невизначених факторів підкреслює інновації як інструмент зниження ризиків і синтезу ресурсної моделі розвитку [12].

Враховуючи зазначене, основна увага уряду повинна бути зосереджена на створенні сприятливих умов для впровадження інноваційних рішень у сільськогосподарському секторі за допомогою цілеспрямованих програм та ініціатив.

Створення перспективного сільськогосподарського сектора залежить від інтеграції передових технологій у сільському господарстві. Ці технології не



тільки сприяють більш ефективному використанню ресурсів, але й значно покращують якість сільськогосподарської продукції. Наприклад, впровадження технологій дистанційного зондування, які дозволяють в режимі реального часу контролювати стан посівів та ґрунту, може значно покращити процеси прийняття рішень фермерами. Крім того, використання цифрових платформ для обміну інформацією може оптимізувати комунікацію між зацікавленими сторонами, забезпечуючи таким чином оперативне поширення найкращих практик та нових тенденцій у всьому секторі [13].

Крім того, впровадження технології блокчейн може революціонізувати прозорість ланцюгів постачання, забезпечуючи точне відстеження походження продукції та безпеку харчових продуктів, що стає все більш важливим на сучасному глобальному ринку. Ці передові технології, успішно впроваджені в провідних аграрних країнах, повинні бути ретельно адаптовані та інтегровані в український аграрний сектор, щоб реалізувати його повний потенціал і підвищити конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Стратегічна мета створення міцного сільськогосподарського сектору, здатного протистояти викликам глобалізації, повинна бути зосереджена на диверсифікації виробництва. Як зазначалося раніше, сільськогосподарський сектор України наразі характеризується низьким рівнем диверсифікації і переважно зосереджений на вирощуванні значних обсягів сировини. За таких умов як сільськогосподарські виробники, так і країна в цілому стають вразливими до коливань цін, перебоїв у логістиці та подібних викликів.

Диверсифікація відіграє вирішальну роль у підвищенні гнучкості та стійкості сільськогосподарських підприємств у відповідь на зовнішні зміни, включаючи коливання цін на конкретні культури та ризики, пов'язані з кліматом. Стратегії диверсифікації можуть передбачати впровадження практик багатокультурного землеробства, розширення переробних потужностей та вивчення досвіду несільськогосподарських підприємств. Важливо створити міцні організаційні та економічні основи для підтримки зусиль сільськогосподарських підприємств з диверсифікації, забезпечуючи їх довгострокову стійкість та адаптивність [14].

Світові тенденції свідчать про те, що споживачі дедалі більше віддають перевагу екологічно чистій продукції, яка відповідає принципам сталого управління.

Сталий розвиток відіграє дедалі важливішу роль у світовому агробізнесі, особливо в умовах екологічних викликів та зростання попиту на продукцію, що відповідає принципам екологічної стійкості. Для України прийняття такого підходу може стати не тільки стратегією збереження природних ресурсів, а й конкурентною перевагою на міжнародних ринках.

Важливо усвідомлювати, що успіх і стійка конкурентоспроможність національних сільськогосподарських виробників можуть розвиватися лише в рамках сталого розвитку. Оцінюючи стратегічні напрямки розвитку в умовах глобалізації, стає очевидним, що українські сільськогосподарські підприємства мають значний потенціал для ефективного реагування на безліч викликів, які ставить перед ними глобальна ситуація. Використовуючи стратегічне поєднання інновацій, диверсифікації, технологічного прогресу та спільних зусиль, ці підприємства можуть ефективно адаптуватись для довгострокового успіху та стійкості в умовах швидко мінливого світу.

На основі проаналізованих вище глобальних викликів та можливостей, з метою адаптації вітчизняної моделі аграрного господарювання, пропонується стратегія трансформації аграрного бізнесу на засадах сталого розвитку аграрного сектору як пріоритетної галузі економіки в Україні (Рис. 1).



Рис. 1. Стратегія трансформації аграрного бізнесу на засадах сталого розвитку

Джерело: сформовано на основі [12], [16].



В умовах сучасного глобального сільськогосподарського ринку як виробникам товарів, так і державним органам необхідно співпрацювати у прийнятті стратегічних заходів, спрямованих на просування їхньої продукції та збереження конкурентних позицій на міжнародних ринках. Важливим фактором успіху сільськогосподарських підприємств є ефективне просування їхньої продукції на глобальних платформах із використанням маркетингових комунікацій, підкріплених підтримкою уряду, а також відповідних організацій та установ.

Зокрема, необхідно активно розвивати та просувати бренд вітчизняного походження продуктів, щоб підвищити його впізнаваність та привабливість для потенційних покупців. Ця ініціатива передбачає формування міцного асоціативного зв'язку між продуктами, що походять з України, та ключовими характеристиками продукції, такими як екологічна стійкість, висока якість та унікальність. Аналогічний підхід також слід застосовувати на регіональному рівні для досягнення максимальної ефективності.

Програма «Зерно з України» є чудовим прикладом того, як ефективно українські харчові продукти можуть бути представлені на міжнародній арені. Сприяючи експорту зерна та інших сільськогосподарських товарів, ця ініціатива позиціонує Україну як ключового світового постачальника продовольства, зміцнюючи її репутацію надійного гаранта продовольчої безпеки у всьому світі. Програма не тільки підкреслює здатність України до великомасштабного сільськогосподарського виробництва, але й висвітлює її значну роль у вирішенні проблеми глобального дефіциту продовольства та забезпеченні стабільних ланцюгів постачання, особливо в кризові періоди. Завдяки стратегічним партнерствам та цілеспрямованим маркетинговим заходам програма підвищує впізнаваність української продукції, сприяючи зміцненню зв'язків як з міжнародними ринками, так і з споживачами [15].

Висновки. Глобалізація трансформує сільськогосподарський сектор України, забезпечуючи доступ до ринків та інноваційних технологій, але також створює ризики, такі як конкуренція та залежність від глобальних ланцюгів постачання. Адаптивне стратегічне управління має вирішальне значення для сталого розвитку агробізнесу, дозволяючи реагувати на зовнішні потрясіння за допомогою інновацій та диверсифікації. Орієнтоване на експорт сільське господарство України є життєво важливим для економічної стабільності, але збільшує вразливість національної економіки до глобальних коливань цін. Передові технології, такі як точне землеробство та блокчейн, є необхідними для модернізації та підвищення конкурентоспроможності галузі сільського господарства. Ключовим для довгострокової стійкості аграрного бізнесу виступає диверсифікація та розширення напрямку переробки. Успіх на міжнародних ринках залежатиме від адаптованої до глобальних викликів державної аграрної політики, державної підтримки агропромислового комплексу, систематичного просування вітчизняної продукції та міжнародного співробітництва з метою посилення ролі України у глобальній продовольчій безпеці.



Література:

1. Лепейко Т.І., Чикуркова А.Д., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт,* 2024, №16, С.10-15. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.16.10 (дата звернення: 20.09.2025)

2. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/dimensions (дата звернення: 20.09.2025).

3. Matuszak Sławomir, Ukraine's trade in 2024: restoration of logistical routes URL: https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2025-01-17/ukraines-trade-2024-restoration-logistical-routes (дата звернення: 20.09.2025).

4. Official website of the Foreign Agricultural Service (FAS) of the USA. Ukraine: Grain and Feed Update. Attaché Report (GAIN) (2024) URL: https://www.fas.usda.gov/data/ukraine-grain-and-feed-update (дата звернення: 20.09.2025).

5. Export value of agricultural products from Ukraine from 2017 to 2024 URL: https://www.statista.com/statistics/1403371/ukraine-agricultural-exports/ (дата звернення: 20.09.2025).

6. Joseph Glauber, Ukraine and global agricultural markets two years later URL: https://www.ifpri.org/blog/ukraine-and-global-agricultural-markets-two-years-later/ (дата звернення: 20.09.2025).

7. Official website of the Eurostat, EU trade with Ukraine - latest developments. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_trade_with_Ukraine_-_latest_developments (дата звернення: 20.09.2025).

8. Export/Import Overview (Ukraine) URL: https://oec.world/en/profile/country/ukr (дата звернення: 20.09.2025).

9. Mamchur, V., Osetskyi , V., Biliavska, Yu., Umantsiv, H., & Biliavskyi, V. (2025). Strategic vectors of agribusiness development in Ukraine. *Ekonomika APK,* 32(1), 33-46. DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.33 (дата звернення: 20.09.2025).

10. Шестакова П. Ю., Ожелевська Т. С. Аграрний ринок України в умовах євроінтеграції. *Молодий вчений,* 2018, № 3(2), С. 720 -722.

11. Маслак О.І., Яковенко Я.Ю., Трансформація конкурентоспроможності, ланцюгів вартості та логістичного контролінгу в агробізнесі України в часи війни. *Актуальні проблеми економіки,* 2025, №4 (286), С.264-270 DOI:10.32752/1993-6788-2025-1-286-264-270 (дата звернення: 20.09.2025).

12. Yinhai Miao, Tetiana Kharchenko, Improving the Innovative Strategy of Management of Agricultural Enterprises in the Conditions of Globalization. *Finansial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* Volume 5 (52), 2023, pp.433-447

13. Прокопишин О., Полегенька М., Жидовська Н. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Економіка АПК,* 2023, № 30, С. 33-37 URL: http://surl.li/ukeloz (дата звернення: 20.09.2025).

14. Нікітченко С. Диверсифікація як стратегія сталого розвитку аграрних підприємств. *Економічний аналіз,* 2022, № 4 (32), С. 58-67. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2022.04.058 (дата звернення: 20.09.2025).

15. Grain from Ukraine: продовольство отримали понад 20 млн людей. URL: https://ukragroconsult.com/news/grain-from-ukraine-prodovolystvo-otrymaly-ponad-20-mln-lyudej/ (дата звернення: 20.09.2025).

16. Stadnyk, V., Bykova O., & Bykov M. (2023). Strategic management of the development of the potential of agricultural enterprises in the conditions of security challenges and structural changes in the economy of Ukraine. *Scientific Collection «InterConf+»*, (40(183), 64–83. DOI: https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.12.2023.006 (дата звернення: 20.09.2025).



References:

1. Lepeiko, T. I., Chykurkova, A. D., Fedirets, O. V. (2024) Adaptivna model stratehichnoho menedzhmentu pidpryiemstva v umovakh upravlinnia zminamy [Adaptive Model of Strategic Management of an Enterprise in the Context of Change Management]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 16, pp. 10–15. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.16.10 (accessed September 20, 2025).
2. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy [Official Website of the State Customs Service of Ukraine]. URL: https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/dimensions (accessed September 20, 2025).
3. Matuszak, Sławomir (2025) Ukraine's trade in 2024: restoration of logistical routes [Ukraine's Trade in 2024: Restoration of Logistical Routes]. URL: https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2025-01-17/ukraines-trade-2024-restoration-logistical-routes (accessed September 20, 2025).
4. Official website of the Foreign Agricultural Service (FAS) of the USA (2024) Ukraine: Grain and Feed Update. Attaché Report (GAIN) [Ukraine: Grain and Feed Update. Attaché Report (GAIN)]. URL: https://www.fas.usda.gov/data/ukraine-grain-and-feed-update (accessed September 20, 2025).
5. Export value of agricultural products from Ukraine from 2017 to 2024 [Export Value of Agricultural Products from Ukraine from 2017 to 2024]. URL: https://www.statista.com/statistics/1403371/ukraine-agricultural-exports/ (accessed September 20, 2025).
6. Glauber, Joseph (2025) Ukraine and global agricultural markets two years later [Ukraine and Global Agricultural Markets Two Years Later]. URL: https://www.ifpri.org/blog/ukraine-and-global-agricultural-markets-two-years-later/ (accessed September 20, 2025).
7. Official website of the Eurostat (2025) EU trade with Ukraine - latest developments [EU Trade with Ukraine - Latest Developments]. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_trade_with_Ukraine_-_latest_developments (accessed September 20, 2025).
8. Export/Import Overview (Ukraine) [Export/Import Overview (Ukraine)]. URL: https://oec.world/en/profile/country/ukr (accessed September 20, 2025).
9. Mamchur, V., Osetskyi, V., Biliavska, Yu., Umantsiv, H., & Biliavskyi, V. (2025) Strategic vectors of agribusiness development in Ukraine [Stratehichni vektory rozvytku ahrabiznesu v Ukraini]. *Ekonomika APK – Ekonomika APK*, 32(1), pp. 33–46. DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.33 (accessed September 20, 2025).
10. Shestakova, P. Yu., Ozhelevska, T. S. (2018) Ahrarnyi rynok Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Agrarian Market of Ukraine in the Context of European Integration]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, no. 3(2), pp. 720–722.
11. Maslak, O. I., Yakovenko, Ya. Yu. (2025) Transformatsiia konkurentospromozhnosti, lantsiuhiv vartosti ta lohistychnoho kontrolynhu v ahrabiznesi Ukrainy v chasy viiny [Transformation of Competitiveness, Value Chains, and Logistic Controlling in Ukrainian Agribusiness During the War]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, no. 4(286), pp. 264–270. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-286-264-270 (accessed September 20, 2025).
12. Miao, Yinhai, Kharchenko, Tetiana (2023) Improving the Innovative Strategy of Management of Agricultural Enterprises in the Conditions of Globalization [Vdoskonalennia innovatsiinoi stratehii upravlinnia ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh hlobalizatsii]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 5(52), pp. 433–447.
13. Prokopyshyn, O., Polenhenka, M., Zhydovska, N. (2023) Innovatsiini stratehii rozvytku ahrabiznesu Ukrainy v pivdennyi period [Innovative Strategies for the Development of Agribusiness in Ukraine in the Post-War Period]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia. Ekonomika APK – Bulletin of Lviv National University of Nature Management. Economics of Agribusiness*, no. 30, pp. 33–37. URL: http://surl.li/ukeloz (accessed September 20, 2025).



14. Nikitchenko, S. (2022) Dyversyfikatsiia yak stratehiia staloho rozvytku ahrarnykh pidpryiemstv [Diversification as a Strategy for Sustainable Development of Agricultural Enterprises]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, no. 4(32), pp. 58–67. DOI: https://doi.org/10.35774/econa 2022.04.058 (accessed September 20, 2025).

15. Grain from Ukraine: prodovolstvo otrymaly ponad 20 mln liudei [Grain from Ukraine: More Than 20 Million People Received Food]. URL: https://ukragroconsult.com/news/grain-from-ukraine-prodovolystvo-otrymaly-ponad-20-mln-lyudej/ (accessed September 20, 2025).

16. Stadnyk, V., Bykova, O., & Bykov, M. (2023) Strategic management of the development of the potential of agricultural enterprises in the conditions of security challenges and structural changes in the economy of Ukraine [Stratehichne upravlinnia rozvytkom potentsialu ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh bezpekovykh vyklykiv ta strukturnykh zmin v ekonomitsi Ukrainy]. *Scientific Collection «InterConf+»*, no. 40(183), pp. 64–83. DOI: https://doi.org/10.51582/interconf. 19-20.12.2023.006 (accessed September 20, 2025).



УДК 351:340

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-596-605

Наумчук Катерина Миколаївна доктор філософії, доцент кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, https://orcid.org/0000-0000-0002-4195-5124

Тростенюк Тетяна Михайлівна доктор філософії, доцент, доцент кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, https://orcid.org/0000-0001-7130-7454

Попович Ніна Василівна аспірант, асистент кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, https://orcid.org/0009-0001-2228-3465

ЛІДЕРСТВО ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ВРЕГУЛЮВАННІ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ ТА ПОДОЛАННІ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Конституційно закріплений вектор розвитку української державності передбачає становлення суспільства нового змістовного рівня, яке отримало назву громадянське. Дослідження обраної теми зумовлено зростанням ролі громадянського суспільства у сучасних умовах, коли соціальні конфлікти та гібридні загрози набувають складних і багатовимірних форм. В умовах глобалізації, інформаційних війн, зростання недовіри до державних інституцій та саме громадянське суспільство стає ключовим чинником підтримання соціальної стабільності, захисту прав і свобод громадян, формування демократичних цінностей.

Стаття зосереджена на аналізі ролі лідера в інституціях громадянського суспільства та його ролі в процесі врегулювання соціальних конфліктів. В ході проведення дослідження розкрито їх природу, особливості функціонування, місце та значення у суспільному житті, а також вплив на соціально-правове становище громадян. Підкреслюється, що стабільність і поступальний розвиток держави, гарантії прав і свобод людини значною мірою залежать від рівня соціальної та правової активності громадян, а також від здатності їх об'єднань своєчасно й результативно реагувати на конфліктні ситуації. Встановлено, що громадянські інституції виступають посередником між державою та суспільством, взаємодіючи з органами влади та виконуючи функцію автономного



механізму саморегулювання. Доведено, що найбільш ефективною моделлю врегулювання конфліктів є поєднання ініціатив громадського самоврядування із підтримкою державних інституцій. Визначено критерії участі громадянських організацій у розв'язанні соціальних суперечностей. Підкреслено, що соціальні конфлікти, які постійно виникають у суспільстві, ускладнюють реалізацію прав і свобод, стримують задоволення потреб та інтересів громадян, негативно впливають на розвиток демократичної, правової та соціальної держави. Це обумовлює особливу актуальність дослідження лідерської ролі громадянського суспільства у врегулюванні соціальних конфліктів та подоланні сучасних гібридних загроз.

Ключові слова. громадянин, держава, суспільство, соціум, громадянське суспільство, загроза, гібридна загроза, конфлікт, лідер, соціальний конфлікт.

Naumchuk Kateryna Mykolaivna Doctor of Philosophy, Associate Professor of the Department of National Security, Public Management and Administration, State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, https://orcid.org/0000-0000-0002-4195-5124

Trosteniuk Tetiana Mykhailivna Doctor of Philosophy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of National Security, Public Management and Administration, State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, https://orcid.org/0000-0001-7130-7454

Popovych Nina Vasylivna postgraduate student, assistant of the Department of National Security, Public Management and Administration, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, https://orcid.org/0009-0001-2228-3465

CIVIL SOCIETY LEADERSHIP IN REGULATING SOCIAL CONFLICT AND OVERCOMING HYBRID THREATS

Abstract. The constitutionally enshrined vector of development of Ukrainian statehood provides for the formation of a society of a new substantive level, which has been called civil. The study of the chosen topic is due to the growing role of civil society in modern conditions, when social conflicts and hybrid threats are taking on complex and multidimensional forms. In the conditions of globalization, information wars, and growing distrust of state institutions, civil society itself is becoming a key factor in maintaining social stability, protecting the rights and freedoms of citizens, and forming democratic values.

The article focuses on the analysis of the role of the leader in civil society institutions and his role in the process of resolving social conflicts. In the course of the



study, their nature, features of functioning, place and significance in public life, as well as their impact on the socio-legal status of citizens, were revealed. It is emphasized that the stability and progressive development of the state, guarantees of human rights and freedoms largely depend on the level of social and legal activity of citizens, as well as on the ability of their associations to respond to conflict situations in a timely and effective manner. It is established that civil institutions act as a mediator between the state and society, interacting with authorities and performing the function of an autonomous self-regulation mechanism. It is proven that the most effective model of conflict resolution is a combination of public self-government initiatives with the support of state institutions. The criteria for the participation of civil organizations in resolving social contradictions are determined. It is emphasized that social conflicts that constantly arise in society complicate the implementation of rights and freedoms, hinder the satisfaction of the needs and interests of citizens, and negatively affect the development of a democratic, legal and social state. This makes the study of the leadership role of civil society in resolving social conflicts and overcoming modern hybrid threats particularly relevant.

Keywords: citizen, state, society, society, civil society, threat, hybrid threat, conflict, leader, social conflict.

Постановка проблеми. У сучасних умовах гібридних загроз, що поєднують інформаційні, політичні, економічні та воєнні чинники, роль громадянського суспільства у збереженні національної безпеки значно зростає. Лідерство у цій сфері виходить за межі традиційного розуміння та передбачає здатність об’єднувати різні соціальні групи, сприяти діалогу між владою та громадянами, формувати спільні цінності та мобілізувати ресурси для протидії кризам. Саме лідери громадських ініціатив стають каталізаторами врегулювання соціальних конфліктів, забезпечуючи сталий розвиток суспільства та зменшення вразливості держави до гібридних впливів. Дослідження цього феномену є актуальним, адже дозволяє виробити ефективні механізми співпраці між громадянським суспільством, державними інституціями та міжнародними партнерами задля підвищення стійкості суспільства.

Попри зростаючу увагу до ролі громадянського суспільства у сфері національної безпеки, залишаються невирішеними питання, пов’язані з визначенням ефективних моделей лідерства в умовах гібридних загроз. Наукова та практична спільнота стикається з проблемою узгодження інтересів різних груп, подолання поляризації суспільства та забезпечення балансу між свободою громадянських ініціатив і потребою держави у контролі над безпековими процесами. Недостатньо дослідженими є також механізми інтеграції громадських лідерів у процеси переговорів і медіації соціальних конфліктів, а також питання їх впливу на формування колективної стійкості суспільства. Це

створює потребу в комплексному науковому аналізі феномену лідерства громадянського суспільства як інструменту врегулювання соціальних конфліктів і протидії гібридним загрозам.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних підходів до формування ефективного лідерства громадянського суспільства з метою врегулювання соціальних конфліктів та підвищення стійкості держави до гібридних загроз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Концептуальні засади громадянського суспільства були сформульовані такими мислителями, як Дж. Лок, А. Фергюсон, Ш.-Л. Монтеск'є, І. Кант, Г. Гегель та А. Токвіль. [1, с. 448]. Особливу увагу вчені приділяли дослідженню взаємозв'язку та взаємовідносин інституцій громадянського суспільства з громадянами, суспільством і державою, а також їх впливу на рівень соціальної конфліктності. Серед таких дослідників: Є.В. Бурлай [2], В.А. Герасимович [3], М.В. Морарь [6], Я.І. Пасько [7], Т.С. Рибаченко [9], І.Г. Сурай [10] та інші. Втім, опрацювавши праці вчених питання ефективного лідерства громадянського суспільства яке б сприяло врегулюванню соціальних конфліктів є не дослідженим.

Виклад основного матеріалу. Вочевидь, що конфліктність є природною складовою суспільного життя, тому зрозуміло, що без своєчасного та ефективного втручання громадянського суспільства у врегулювання соціальних конфліктів неможливо забезпечити стабільність суспільства, яка є необхідною умовою для проведення реформ та сприяння його прогресивному розвитку у інтересах громадян [2, с. 228].

До недавнього часу була поширеною думка, що регулювання соціальних конфліктів є виключною прерогативою держави, а основним засобом їх вирішення – застосування сили. Ніякої згадки про лідерство громадянської думки не було помічено. Проте сучасні підходи демонструють, що добровільне об'єднання громадян у громадські організації надає їм здатність до самозахисту та саморегулювання, а значить, вирішення соціальних конфліктів ефективно відбувається всередині самого суспільства. При цьому стан та рівень розвитку громадянського суспільства, його соціальна активність і організаційна спроможність визначають ступінь та межі втручання держави, а також роль інституцій громадянського суспільства у процесі врегулювання конфліктів задля попередження нових та вирішення існуючих гібридних загроз.

Якщо звернутись до класичних підходів, то варто відзначити, що видатний німецький філософ Г. Гегель розглядав сім'ю, суспільство та державу як взаємопов'язані моральні субстанції, які в процесі свого розвитку досягають певного рівня зрілості. За його концепцією, формування громадянського суспільства виступає засобом забезпечення безпеки осіб і власності, тоді як держава відповідає за підтримку зовнішнього порядку для захисту особистих і



загальних інтересів. Водночас обов'язок громадянського суспільства захищати своїх членів відповідає обов'язку індивідів дотримуватися норм і принципів, що регулюють життя суспільства [5, с. 412–426]. Інший вчений підкреслював, що з кінця XI століття в Європі почали формуватися різноманітні громадські організації, основною метою яких був захист приватних інтересів громадян. Він пов'язував їх виникнення та розвиток із соціальними та економічними умовами міст нового часу, де такі організації створювалися як братства на основі корпоративної єдності.

За оцінкою вчених, ключовим призначенням інституцій громадянського суспільства є захист інтересів автономних громадян, розв'язання соціальних проблем та, зокрема, врегулювання конфліктів через створені ними автономні механізми саморегулювання та самоврядні органи (загальні збори, конференції, примирні комісії, посередники, третейські суди тощо) [8]. Отже, ми можемо говорити про те, що конфлікт є складним і багатовимірним явищем, сутністю якого займаються дослідники різних галузей, а саме: філософії, психології, соціології, політології, менеджменту, педагогіки, культурології та інші представники різних наук. Якщо говорити про побутове використання терміну «конфлікт» – він охоплює широкий спектр процесів і явищ – від особистих непорозумінь, сімейних суперечностей і службових конфліктів до протистояння соціальних груп і навіть збройних сутичок. Таким чином, завдяки створенню автономних механізмів саморегулювання та самоврядних органів, інституції громадянського суспільства отримують можливість впливати на соціальні процеси та регулювати конфліктні ситуації.

На відміну від власне конфлікту, конфліктогенність характеризує сукупність напружень та стан суспільства в певний момент часу. Переважна більшість дослідників розглядає її як сукупність соціальних, економічних, політичних, демографічних, культурних та етнічних напружень. Як соціальний феномен, конфліктогенність відображає наявність потенційної загрози для суспільства і виступає проміжною ланкою між стабільним станом соціальної структури та безпосереднім виникненням соціальних конфліктів. Залежно від характеру напружень, конфліктогенність може мати різні рівні інтенсивності: прихована – без явних ознак невдоволеності; загрозлива – більшість населення усвідомлює загрозу незадоволення своїх соціальних, економічних, політичних, культурних та інших потреб; локальна вогнева – наявність осередків загострення напруженостей у окремих регіонах; масова вогнева – поширення осередків загострення по всій країні.

Враховуючи багатовимірність конфліктів і різноманітність чинників, що визначають їх виникнення, важливим є аналіз причин. Причини виникнення конфліктів зазвичай поділяють на дві основні групи: об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні причини виникають незалежно від свідомості та волі людей,



соціальних груп, інститутів чи організацій. Вони зумовлені надсуб'єктними чинниками, хоча проявляються через свідомість суб'єктів у формі мотивів, бажань, прагнень чи очікувань. Як правило, об'єктивні причини формують передконфліктну ситуацію. Вони можуть бути реальними або уявними; у другому випадку стануть лише приводом для конфлікту, створеним свідомістю людини. До найпоширеніших об'єктивних причин належать: зіткнення матеріальних та духовних інтересів у процесі життєдіяльності; недостатня або слабка нормативно-правова база для безконфліктного вирішення проблем; нестача матеріальних і духовних благ для задоволення базових потреб людей.

Суб'єктивні причини конфліктів відображають інтерпретацію об'єктивних чинників суб'єктами і проявляються у взаємодії людей. Серед них найчастіше зустрічаються: суперечності між інтересами особи та загальноприйнятими нормами поведінки; конфлікти однакових інтересів різних суб'єктів щодо одного й того самого об'єкта; протилежні інтереси різних сторін; нерозуміння інтересів, намірів та дій інших, що сприймається як загроза собі чи своєму оточенню, які формують конфліктогенність суспільства.

Розуміння цих факторів дозволяє виокремити шляхи впливу інституцій громадянського суспільства на процеси врегулювання конфліктів та підвищення стійкості соціальних структур. Особливу роль у цьому відіграє лідерство в громадських організаціях, яке забезпечує ефективну координацію дій, формує діалог між різними соціальними групами та державними інститутами, а також сприяє нейтралізації джерел напруженості і досягненню компромісів.

В умовах сучасних соціальних процесів ефективна взаємодія держави та громадянського суспільства виступає ключовим фактором запобігання соціальним конфліктам і підвищення стійкості суспільства. Держава та суспільство перебувають у постійній взаємодії та взаємозалежності, причому характер і ефективність цих взаємодій значною мірою визначаються рівнем розвитку інститутів громадянського суспільства. Конфронтація інтересів держави та суспільства свідчить про потенційну неефективність управлінських механізмів та підкреслює необхідність встановлення гармонійного балансу між приватними та публічними інтересами, що є фундаментом забезпечення прав людини.

Громадянське суспільство в такому контексті виконує низку функцій, які сприяють стабілізації соціальних процесів: служить соціальною основою держави, інтегруючись у її структури; розвивається через взаємодію з державою через партії, вибори, представницькі органи влади, а також через групи та об'єднання за інтересами; впливає на формування та функціонування державних органів у власних інтересах (партії через парламентські фракції, лобісти через консультативні комітети при уряді); вимагає від держави забезпечення охорони життя, здоров'я та безпеки громадян, обмежуючи втручання у приватні інтереси; використовує правові норми, встановлені державою у формах нормативно-правових актів, договорів, правових прецедентів.



Цивілізована держава, у свою чергу, створює сприятливі умови для розвитку громадянського суспільства та забезпечує баланс публічних і приватних інтересів: організовує суспільство і створює умови для розвитку громадянських інститутів; діє автономно від громадянського суспільства, реалізуючи солідарні публічні інтереси; встановлює «правила гри» та забезпечує правові рамки для діяльності об'єднань громадян; не втручається у приватну сферу життя, окрім випадків забезпечення безпеки; не порушує приватні правовідносини, зберігаючи ознаки публічної влади поза ними; забезпечує захист громадянського суспільства та соціальну безпеку його суб'єктів; служить інструментом соціального компромісу, пом'якшуючи суперечності між соціальними групами; гарантує можливості для власності, створення об'єднань, участі у політичному житті; діє у межах конституції та міжнародних стандартів прав людини.

Таким чином, гармонійна взаємодія держави та громадянського суспільства забезпечує нейтралізацію конфліктогенних факторів і стабілізує соціальні структури щоб не допустити початку гібридних війн. Особлива роль у цьому процесі належить лідерам громадських організацій, які координують дії соціальних груп, формують ефективний діалог з державними інститутами та сприяють досягненню компромісів. У сучасних умовах гібридних загроз, що поєднують інформаційні, політичні та економічні чинники, таке лідерство стає критично важливим для забезпечення стійкості суспільства і протидії негативним впливам.

Досліджуючи обрану тематику не слід залишатись осторонь подій, які вже тривалий час відбуваються на території нашої країни. Незважаючи на активну протидію та триваючу четвертий рік гібридну війну Росії проти України, низка гібридних загроз, що виникли з 2014 року, зберігає актуальність і сьогодні. Вони створюють безпосередню небезпеку дестабілізації держави, порушення фундаментальних прав і свобод громадян, зниження рівня життя та загрози мирному існуванню населення. На фоні численних наукових розробок з безпекової тематики як в Україні, так і за кордоном, не існує уніфікованого визначення термінів, що описують комплекс загроз, однак можлива систематизація їх у межах певної аналітичної системи координат.

Слабкі місця (небезпеки) та гібридні загрози сучасної України охоплюють різні сфери [4]:

Загальнодержавна сфера. Основна небезпека – політична війна «усіх проти всіх» у владних колах, яка підсилюється неефективністю парламентських дій та не достатнім рівнем професійноналізму державної служби. Якщо визначати гібридні загрози, вони зосереджені на зовнішньому управлінні через проросійські організації які усіляко намагаються створити імідж України як терористичної держави.

Військова сфера. Основна небезпека – це корупція в оборонно – промисловому секторі, що призводить до незавершеності системи територіальної



оборони. Якщо говорити про гібридні загрози, то слід зупинитись на незаконних збройних формуваннях та диверсійних групах, які пропагандують нелегальне розповсюдження зброї.

Правоохоронна сфера. Основною небезпекою також є корупція, оскільки безкарність співробітників сприяє зростанню злочинності та зумовлює відтік професійних кадрів. Гібридною загрозою (в даному випадку) є компромати і дискредитація правоохоронців, а також маніпуляції з кримінальними групами для дестабілізації ситуації.

Інформаційна сфера також не залишилась осторонь. Основною небезпекою є прогалини законодавства, які існують у сфері інформаційної безпеки та низька координація органів влади. Гібридні загрози проявляються як проросійські наративи та дискредитація влади, а також використання міжнародних демократичних норм проти України.

Втім, це не усі слабкі місця, адже вони можуть проявлятись абсолютно у кожній сфері та змінюватись. Проте, визначені слабкі місця та гібридні загрози не лише створюють ризики для безпеки суспільства, а й виступають індикаторами для оцінки можливостей держави щодо гарантування захисту громадян. У цьому контексті особлива роль належить інститутам громадянського суспільства, які здатні нейтралізувати конфліктогенні чинники, координувати дії соціальних груп, сприяти формуванню суспільного діалогу та зміцненню стійкості державних структур перед викликами гібридної війни.

Висновок. Проведене дослідження підтвердило, що громадянське суспільство відіграє ключову роль у врегулюванні соціальних конфліктів та підвищенні стійкості держави до гібридних загроз. Завдяки автономним механізмам саморегулювання та самоврядним органам, інституції громадянського суспільства здатні ефективно впливати на конфліктні ситуації, зменшувати конфліктогенність та сприяти стабілізації соціальних процесів.

Лідерство у громадських організаціях виступає критично важливим інструментом координації дій соціальних груп, формування діалогу з державними інститутами та нейтралізації джерел напруженості. Ефективне громадське лідерство дозволяє досягати компромісів, забезпечувати взаємодію держави та суспільства і тим самим підвищувати здатність українського суспільства протидіяти політичному, інформаційному, економічному та військовому тиску агресора.

Аналіз слабких місць та гібридних загроз у різних сферах – загальнодержавній, військовій, правоохоронній, інформаційній, економічній, енергетичній, соціально-культурній та історичній – показав, що вони створюють значні ризики для безпеки держави та громадян. Водночас вони слугують індикаторами для оцінки ефективності взаємодії держави та громадянського суспільства, а також визначають пріоритети для розвитку лідерства та організаційної спроможності громадських структур.



Отже, розвиток інститутів громадянського суспільства та формування ефективного лідерства у них є необхідною умовою забезпечення соціальної стабільності, запобігання новим конфліктам та протидії гібридним загрозам, що робить ці процеси стратегічно важливими для стійкості сучасної України.

Література:

1. Бессонова М., Бірюков О., Бондарчук С. та ін. Основи демократії: навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / За заг. ред. А. Колодій. Київ: вид-во «Ай Бі», 2002. 684 с.

2. Бурлай Є. Конфлікт і право. Філософія права і загальна теорія права: науковий журнал. 2012. № 1. С. 215-233.

3. Герасимович В.А. Політичне лідерство як феномен сучасного суспільства. Чорноморські політологічні читання: матеріали VI наук.-практ.конф.(м. Одеса, 11-12 груд. 2015 р.). Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2015. С. 97-98.

4. Гібридні загрози Україні і суспільна безпека. Досвід ЄС і Східного партнерства Аналітичний документ. URL: https://geostrategy.org.ua/analityka/doslidzhennya/gibrydni-zagrozy-ukrayini-i-suspilna-bezpeka-dosvid-yes-i-shidnogo-partnerstva/zavantazhyty-pdf

5. Історія вчень про державу і право: хрестоматія для юрид. вищ. навч. закл. і ф-тів/авт. уклад. Г.Г. Демиденко; За заг. ред. О.В. Петришина. 4-те вид., доп. і змін. Харків: Право, 2009. 958 с.

6. Морарь М.В. Політичне лідерство в сучасній Україні: проблеми становлення та розвитку. Грані: науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах. 2017.Т. 20, № 2 (142). С. 5-9.

7. Пасько Я.І. Соціальна держава і громадянське суспільство: співпраця versus протистояння. Монографія. Київ: ПАРАПАН, 2008. 272 с.

8. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 р., №137/98- ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text.

9. Рибаченко Т. С., Слободянюк А.В. Політичне лідерство та його роль у суспільстві. Матеріали XLIX наук.-техн. конф. підрозділів ВНТУ (Вінниця, 27-28 квітня 2020 р.). Вінниця, 2020. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2020/paper/view/9924

10. Сурай І.Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). Науковий вісник: Державне управління. 2020. № 3 (5). С. 216–227.

References:

1. Bessonova, M., Biriukov, O. & Bondarchuk, S. ta in. (2002). Osnovy demokratii [Fundamentals of Democracy] / Za zah. red. A. Kolodii. Kyiv: vyd-vo «Ai Bi», 684 p. [in Ukrainian].

2. Burlai, Ye. (2012). Konflikt i pravo [Conflict and Law]. Filosofiia prava i zahalna teoriia prava: naukovyi zhurnal – Philosophy of Law and General Theory of Law: Scientific Journal, 1, 215-233 [in Ukrainian].

3. Herasymovych, V.A. (2015). Politychne liderstvo yak fenomen suchasnoho suspilstva [Political Leadership as a Phenomenon of Modern Society]. Chornomorski politolohichni chytannia: materialy VInauk.-prakt.konf.(m. Odesa, 11-12 hrud. 2015 r.). Odesa: Natsionalnyi universytet «Odeska yurydychna akademiia» – Black Sea Political Science Readings: Proceedings of the VI Scientific-Practical Conference (Odessa, December 11-12, 2015). Odesa: National University "Odesa Law Academy", 97-98 [in Ukrainian].

4. Hibrydni zahrozy Ukraini i suspilna bezpeka. Dosvid YeS i Skhidnoho partnerstva Analitychnyi document [Hybrid Threats to Ukraine and Public Security. The Experience of the EU and the Eastern Partnership Analytical Document]. Retrieved from https://geostrategy.org.ua/analityka/doslidzhennya/gibrydni-zagrozy-ukrayini-i-suspilna-bezpeka-dosvid-yes-i-shidnogo-partnerstva/zavantazhyty-pdf [in Ukrainian].



5. Petryshyna, O.V. (Eds). (2009). Istoriia vchen pro derzhavu i pravo: khrestomatiia dlia yuryd. vyshch. navch. zakl. i f-tiv [History of the Doctrines on the State and Law: A Reader for Law Students of Higher Education. Conclusions and Conclusions] / avt. uklad. H.H. Demydenko; Za zah. red.. 4-te vyd., dop. i zmin. Kharkiv: Pravo, 958 p. [in Ukrainian].

6. Morar, M.V. (2017). Politychne liderstvo v suchasnii Ukraini: problemy stanovlennia ta rozvytku [Political Leadership in Modern Ukraine: Problems of Formation and Development], Hrani: naukovo-teoretychnyi i hromadsko-politychnyi almanakh – Facets: Scientific-Theoretical and Public-Political Almanac, T. 20, 2 (142), 5-9. [in Ukrainian].

7. Pasko, Ya.I. (2008). Sotsialna derzhava i hromadianske suspilstvo: spivpratsia versus protystoiannia [Social state and civil society: cooperation versus confrontation]. Kyiv: PARAPAN, 272 p. [in Ukrainian].

8. Pro poriadok vyrishennia kolektyvnykh trudovykh sporiv (konfliktiv): Zakon Ukrainy vid 03.03.1998 r., №137/98- VR [On the procedure for resolving collective labor disputes (conflicts): Law of Ukraine of 03.03.1998, No. 137/98- VR]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text. [in Ukrainian].

9. Rybachenko, T.S. & Slobodianiuk, A.V. (2020). Politychne liderstvo ta yoho rol u suspilstvi [Political leadership and its role in society]. Materialy XLIX nauk.-tekhn. konf. pidrozdiliv VNTU (Vinnytsia, 27-28 kvitnia 2020 r.). Vinnytsia – . Materials of the XLIX scientific and technical conference of VNTU divisions (Vinnytsia, April 27-28, 2020). Vinnytsia. Retrieved from https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2020/paper/view/9924 [in Ukrainian].

10. Surai, I.H. (2020). Osoblyvosti doslidzhennia fenomenu liderstva v publichnomu upravlinni (metodolohichnyi aspekt) [Peculiarities of researching the phenomenon of leadership in public administration (methodological aspect)]. Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: State Administration, 3 (5), 216–227. [in Ukrainian].



УДК 330.3:005.334

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-606-615

Онофрійчук Олег Петрович кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, https://orcid.org/0009-0008-3458-7926

Авдейчик Оксана Миколаївна студентка Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, https://orcid.org/0009-0007-9924-1275

Бригідир Павло Володимирович аспірант Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне

Кушнірук Олександр Юрійович аспірант Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне

Малеш Сергій Володимирович аспірант Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, https://orcid.org/0009-0002-0593-6337

Веремчук Іван Іванович аспірант Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Анотація. У статті розкрито сутність економічної безпеки як ключового складника системи національної безпеки, що визначає стабільність функціонування держави та її здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам. Економічна безпека розглядається не лише як категорія економічної науки, але й як практичний інструмент стратегічного управління, спрямований на створення умов для збалансованого розвитку, збереження економічного суверенітету та підвищення конкурентоспроможності країни.



Проаналізовано основні компоненти економічної безпеки: фінансову, інвестиційну, виробничу, соціальну, енергетичну, продовольчу та інноваційно-технологічну. Розкрито зміст основних загроз, серед яких — глобалізаційні дисбаланси, фінансово-економічні кризи, інфляційні процеси, дефіцит інвестицій, енергетична залежність, відтік інтелектуального капіталу та зростання соціально-економічної нерівності. Обґрунтовано, що у сучасних умовах особливого значення набувають загрози кібербезпеки, інформаційно-економічні ризики та наслідки воєнних дій.

У роботі розглянуто принципи забезпечення економічної безпеки, зокрема системність, превентивність, адаптивність, диверсифікацію ресурсів і багаторівневу координацію. Визначено ключові механізми її підтримки: державне регулювання, стратегічне планування, розвиток інноваційної економіки, підвищення інвестиційної привабливості та формування ефективної фінансової політики. Окрему увагу приділено теоретичним підходам до формування економічної безпеки в умовах глобалізації та інтеграційних процесів, що створюють як додаткові можливості, так і нові виклики для національної економіки.

Запропоновано критерії оцінювання рівня економічної безпеки, серед яких: динаміка ВВП, рівень зовнішнього боргу, структура експорту та імпорту, фінансова стабільність банківської системи, рівень зайнятості та добробуту населення. Наголошено, що адекватна система індикаторів дозволяє здійснювати моніторинг економічних процесів та оперативно реагувати на потенційні ризики.

Аргументовано необхідність удосконалення системи економічної безпеки України з урахуванням євроінтеграційних пріоритетів, цифровізації економіки та викликів воєнного часу. Зроблено висновок, що забезпечення високого рівня економічної безпеки є базовою передумовою сталого розвитку держави, формування інституційної стійкості та гарантією збереження національних інтересів.

Ключові слова: формування економічної безпеки, економічна безпека, національна безпека, загрози економічній безпеці, сталий розвиток.

Onofriichuk Oleh Petrovych PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Economics and Finance, Private Higher Educational Institution "International University of Economics and Humanities named after Academician Stepan Demianchuk", Rivne, https://orcid.org/0009-0008-3458-7926

Avdeichyk Oksana Mykolaivna student of the Private Higher Educational Institution «International University of Economics and Humanities named after Academician Stepan Demianchuk», Rivne, https://orcid.org/0009-0007-9924-1275

Bryhydyr Pavlo Volodymyrovych PhD student at the Private Higher Educational Institution "International University of Economics and Humanities named after Academician Stepan Demianchuk", Rivne



Kushniruk Oleksandr Yuriiovych PhD student at the Private Higher Educational Institution "International University of Economics and Humanities named after Academician Stepan Demianchuk", Rivne

Malesh Serhii Volodymyrovych PhD student at the Private Higher Educational Institution "International University of Economics and Humanities named after Academician Stepan Demianchuk", Rivne, https://orcid.org/0009-0002-0593-6337

Veremchuk Ivan Ivanovych PhD student at the Private Higher Educational Institution "International University of Economics and Humanities named after Academician Stepan Demianchuk", Rivne

ECONOMIC SECURITY: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ANALYSIS

Abstract. The article reveals the essence of economic security as a key component of the national security system, which determines the stability of the state's functioning and its ability to withstand internal and external challenges. Economic security is considered not only as a category of economic science but also as a practical tool of strategic management aimed at creating conditions for balanced development, preserving economic sovereignty, and enhancing the country's competitiveness.

The main components of economic security are analyzed: financial, investment, production, social, energy, food, and innovation-technological. The content of the main threats is disclosed, among which are globalization imbalances, financial and economic crises, inflationary processes, investment shortages, energy dependence, outflow of intellectual capital, and the growth of socio-economic inequality. It is substantiated that under current conditions, particular importance is acquired by cybersecurity threats, information-economic risks, and the consequences of military actions.

The study examines the principles of ensuring economic security, in particular: systemic approach, prevention, adaptability, resource diversification, and multilevel coordination. The key mechanisms for its maintenance are identified: state regulation, strategic planning, development of an innovative economy, increasing investment attractiveness, and shaping an effective financial policy. Special attention is paid to theoretical approaches to the formation of economic security in the context of globalization and integration processes, which create both additional opportunities and new challenges for the national economy.

Criteria for assessing the level of economic security are proposed, including GDP dynamics, the level of external debt, the structure of exports and imports, financial stability of the banking system, employment level, and population welfare. It is emphasized that an adequate system of indicators makes it possible to monitor economic processes and promptly respond to potential risks.



The necessity of improving the economic security system of Ukraine, taking into account European integration priorities, economic digitalization, and wartime challenges, is substantiated. It is concluded that ensuring a high level of economic security is a fundamental prerequisite for the sustainable development of the state, the formation of institutional resilience, and the preservation of national interests.

Keywords: formation of economic security, economic security, national security, threats to economic security, sustainable development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах загострення глобалізаційних процесів, геополітичної нестабільності, гібридних загроз і воєнних конфліктів питання економічної безпеки набуває особливої ваги. Вона є однією з ключових передумов національної безпеки, від якої залежать стійкість держави, її спроможність до розвитку, збереження економічного суверенітету та захист національних інтересів. З огляду на посилення економічних ризиків як внутрішнього, так і зовнішнього походження, постає потреба в ґрунтовному теоретичному опрацюванні поняття економічної безпеки, її структури, функцій та механізмів забезпечення [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади економічної безпеки активно вивчаються як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Варто відзначити праці В. Шлемка, І. Бінька, М. Бутка, В. Гриньової, О. Рогача, А. Чухна, які суттєво сприяли формуванню наукового апарату та структуризації економічної безпеки. У своїх дослідженнях вони акцентують увагу на фінансовій, енергетичній, інвестиційній, соціальній і зовнішньоекономічній складових, пропонують методи оцінювання її рівня та аналізують механізми реагування на ризики.

Водночас у науковій літературі недостатньо розкрито питання адаптації теоретичних підходів до умов гібридної війни, цифрової трансформації економіки, санкційного впливу та зміни геоекономічних векторів. Саме ці аспекти потребують додаткового дослідження й узагальнення, що зумовлює актуальність цього наукового розгляду.

Метою цієї статті є висвітлення теоретичних основ економічної безпеки як важливої складової національної безпеки та обґрунтування головних підходів до її забезпечення в умовах сучасних викликів.

Економічна безпека — це стан національної економіки, що гарантує її стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність до саморозвитку, збереження суверенітету в економічній площині та ефективне функціонування господарського комплексу. Вона охоплює такі сфери, як фінансова, виробнича, соціальна, енергетична, екологічна, продовольча та інноваційна [2].



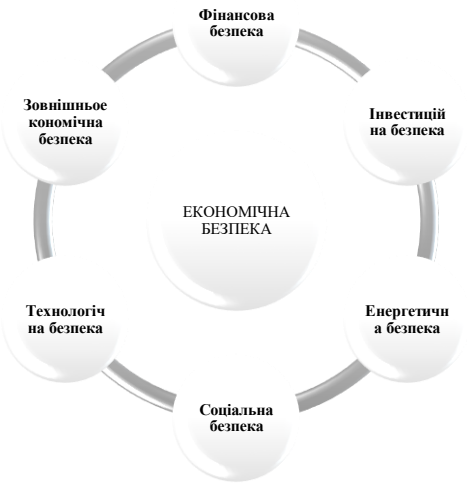


Рис. 1. Компоненти економічної безпеки України

Основні складники економічної безпеки охоплюють такі напрями:

– *Фінансова безпека* — стабільність державного бюджету та банківської системи, контроль за обсягом державного боргу;

– *Інвестиційна безпека* — захист національних і міжнародних інвестицій, формування сприятливого інвестиційного середовища;

– *Енергетична безпека* — належне забезпечення енергоресурсами, зменшення залежності від імпорту енергії;

– *Соціальна безпека* — низький рівень безробіття, належний рівень доходів громадян, соціальна злагода;

– *Технологічна безпека* — розвиток вітчизняної науки, технологій та впровадження інновацій;

– *Зовнішньоекономічна безпека* — контроль за імпортно-експортними операціями, підтримання збалансованої зовнішньої торгівлі [3].

Серед основних завдань у сфері економічної безпеки важливе місце посідає моніторинг і оцінювання рівня загроз національним інтересам, а також встановлення взаємозв'язків між рівнем загроз і пріоритетами державної економічної політики. Це включає визначення сукупного потенціалу загроз і виявлення закономірностей у системі "національні інтереси – виклики".

Загрози економічній безпеці України — це чинники, які безпосередньо або з часом перешкоджають реалізації економічних інтересів держави, створюють перепони для сталого економічного розвитку та становлять небезпеку для державного суверенітету й добробуту населення [4].

На сучасному етапі Україна стикається з низкою критичних викликів економічній безпеці. Серед найвагоміших: високий рівень тіньової економіки, посилення інфляційного тиску, хронічний дефіцит бюджету, скорочення валових інвестицій в основний капітал, зростання безробіття, нестабільність інвестиційного середовища,



значне боргове навантаження, нерегульовані міграційні процеси та політична нестабільність. Подолання цих загроз шляхом удосконалення чинної економічної політики та впровадження нових стратегічних механізмів управління безпекою є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності економіки та забезпечення її сталого розвитку [5].

У такому контексті загрозами економічній безпеці слід вважати лише ті соціально-економічні явища та процеси, які суттєво порушують функціонування економіки або завдають їй істотної шкоди. Водночас важливо відрізняти загрози від ризиків, які є невід'ємною частиною ринкових відносин. Ба більше, деякі явища, що короткостроково сприймаються як загрози, згодом можуть стати чинниками позитивних змін — стимулювати модернізацію, інноваційну активність чи перегляд енергетичної стратегії.

Економічна безпека є основою національної безпеки, оскільки забезпечує матеріальні передумови для її реалізації. Вона функціонує як багаторівнева система, в якій кожен рівень взаємопов'язаний із загальним станом економіки. Відтак, рівень національної безпеки держави безпосередньо залежить від стабільності, ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності її економічної системи (табл. 1).

Таблиця 1

Рівні економічної безпеки України [5]

Рівні економічної безпеки	Складові елементи
Національний	Приватний: індивідуальний; корпоративний;
	Локальний: галузевий; регіональний;
	Державний
Міжнародний	Регіональний
	Глобальний

Загрози економічній безпеці мають змінний характер і залежать від стану, особливостей та рівня розвитку економіки кожної конкретної держави. Їх прояви є унікальними: вони відрізняються за своєю природою, масштабами та ступенем впливу. Те, що становить критичну небезпеку для однієї країни, може бути неактуальним або менш значущим для іншої.

До загроз економічній безпеці зазвичай зараховують ті процеси та явища, які негативно впливають на економічну систему, обмежують реалізацію інтересів громадян, суспільства і держави загалом. Постійне спостереження за розвитком цих явищ, їх своєчасне виявлення та фаховий аналіз є необхідною умовою підтримання економічної стабільності. Це дозволяє завчасно реагувати на потенційні виклики, розробляти запобіжні заходи й ефективно протидіяти можливим наслідкам.



Аналіз загроз національним інтересам України, здійснений Л. А. Петренком [7], дав змогу виявити кілька важливих закономірностей їх розвитку. По-перше, динаміка загроз має циклічний характер, відбуваючись у певному ритмі: від зародження до активізації й подальшого згасання. По-друге, загрози характеризуються відносною стійкістю — за наявності протидії їхній вплив послаблюється, однак за відсутності стримуючих чинників вони відновлюються. По-третє, такі виклики загострюються в періоди внутрішньої нестабільності та вщухають зі стабілізацією державної політики й економіки. Нарешті, накладання дії кількох загроз може спричинити комплексну кризу, що становитиме загрозу всій системі національної безпеки.

Попри наявні спостереження, класифікація загроз економічній безпеці залишається складним завданням. Це пояснюється багатогранністю самих загроз, їх взаємозалежністю та спільними витоками — як правило, із загального кола деструктивних чинників. Такі загрози не діють ізольовано, вони здатні підсилювати одна одну, формуючи ланцюгову реакцію, яка охоплює ключові сектори економіки.

Для впорядкування та поглибленого розуміння природи загроз доцільно класифікувати їх за низкою визначальних ознак. Це дасть змогу сформувати системне уявлення про виклики, з якими стикається економіка, та створити ефективні механізми протидії (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація загроз та викликів економічній безпеці держави [7]

Класифікаційна ознака	Загрози	Виклики
Середовище виникнення	Зовнішні, внутрішні	
Інтенсивність впливу	Великі, середні, невеликі	-
Зміст	Політичні, військові, соціальні, економічні, екологічні, інноваційні, інформаційні та ін.	
Масштаби вияву	Глобальні, макрорегіональні, загальнодержавні, регіональні, локальні	
Характер дії	Постійні, періодичні, тимчасові	-
Значення	Першочергові, другорядні	Суттєві, несуттєві
Можливі наслідки	Катастрофічні, критичні	Прогресивні, регресивні

Як показано в таблиці, наведені типи за окремими ознаками є характерними як для загроз, так і для викликів економічній безпеці держави [8].

Забезпечення економічної безпеки потребує комплексного і цілісного підходу, який враховує вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Одним із провідних є системний підхід, що ґрунтується на взаємозв’язку усіх елементів економічної політики та узгодженості дій органів державної влади, суб’єктів

господарювання й інститутів громадянського суспільства. Економічна безпека не може розглядатися відокремлено — вона охоплює фінансову, енергетичну, соціальну, інноваційну, екологічну та інші підсистеми, які мають функціонувати у взаємозв'язку.

Ще один важливий напрям — запобіжний підхід, що передбачає своєчасне виявлення потенційних загроз і зменшення їхнього впливу. Для цього слід створити ефективну систему моніторингу економічних ризиків, прогнозування кризових процесів, а також упроваджувати інструменти планування з урахуванням можливих сценаріїв розвитку. Завдяки запобіжним заходам можна знизити вразливість економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків, зокрема у сферах торгівлі, фінансів та енергетики [9].

Інституційний підхід зосереджується на ролі ефективних державних та громадських інституцій у формуванні політики економічної безпеки. Надійні, незалежні та професійні інституції, зокрема у сфері антимонопольного нагляду, контролю за фінансовими ринками, фіскальної політики, створюють умови для прозорості, стабільності та довіри до економічної системи. Міцна інституційна основа є передумовою довгострокової стійкості та інвестиційної привабливості країни.

В умовах цифрових трансформацій важливим є інноваційний підхід, який базується на розвитку науки, технологій та впровадженні новітніх розробок задля посилення економічної стійкості. Йдеться про підтримку інноваційного підприємництва, фінансування наукових досліджень, розвиток цифрової інфраструктури та технологічну модернізацію. Економіка, що ґрунтується на знаннях і високій доданій вартості, менш уразлива до традиційних загроз.

Зрештою, міжнародний підхід передбачає врахування зовнішнього середовища та активну участь держави в глобальних економічних процесах. Це охоплює співпрацю з міжнародними економічними організаціями, розширення зовнішньоекономічних зв'язків, захист національних інтересів на переговорах і долучення до формування міжнародних стандартів. Така взаємодія зміцнює позиції держави на світовій арені та створює умови для вигідної інтеграції в глобальну економіку [10].

Економічна безпека є основою стабільного функціонування та розвитку держави в умовах постійних змін у світовому середовищі. Її ефективне забезпечення можливе лише за наявності цілісної теоретичної бази, постійного аналізу загроз і дієвої державної політики. Подальші дослідження мають бути зосереджені на удосконаленні методик оцінювання економічної безпеки, адаптації економіки до сучасних викликів і розробленні механізмів оперативного реагування на кризові ситуації.



Література:

1. Бесчастний А. В. Економічна безпека України у контексті світової економічної кризи // Економіка і держава : наук. журн. – 2009. – № 15. – С. 67–69.
2. Бутко М. П. Економічна безпека: теоретико-методологічні засади формування та реалізації державної політики / М. П. Бутко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2017. – 352 с.
3. Долішній М. І. Економічна безпека держави: сутність, механізми забезпечення / М. І. Долішній // Регіональна економіка. – 2020. – № 2. – С. 7–17.
4. Мігус І. П. Методичний підхід до оцінки впливу загроз на економічну безпеку емісійної діяльності акціонерного товариства // Фінансовий простір : міжнар. наук.-практ. журнал. – 2013. – № 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://fp.cibs.ubs.edu.ua (дата звернення: 20.11.2015).
5. Пастернак-Ткач О. В. Концептуальні засади економічної безпеки в умовах глобалізації / О. В. Пастернак-Ткач // Економіка і держава. – 2022. – № 4. – С. 24–28.
6. Петренко Л. А. Логіка еволюції узагальнюючих макроекономічних показників // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – 2009. – № 22. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/fre/2009_22.pdf (дата звернення: 20.11.2015).
7. Петрушевська В. В. Економічна безпека держави: зміст і класифікація загроз // Ефективність державного управління : зб. наук. праць. – Львів, 2012. – Вип. 32. – С. 441–448.
8. Рогач О. І. Національна економічна безпека: проблеми формування та реалізації / О. І. Рогач. – К. : КНЕУ, 2018. – 272 с.
9. Чухно А. А. Глобалізація, економічна безпека та національні інтереси України / А. А. Чухно // Економіка України. – 2021. – № 1. – С. 4–16.
10. Шлемко В. Т. Основи національної економічної безпеки : монографія / В. Т. Шлемко, І. Ф. Бінько. – К. : НІСД, 2019. – 312 с.

References:

1. Beschasnyi, A.V. (2009). Ekonomichna bezpeka Ukrainy u konteksti svitovoi ekonomichnoi kryzy [Economic security of Ukraine in the context of the global economic crisis]. Ekonomika i derzhava – Economy and State, 15, 67–69 [in Ukrainian].
2. Butko, M.P. (2017). Ekonomichna bezpeka: teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia ta realizatsii derzhavnoi polityky [Economic security: theoretical and methodological principles of the formation and implementation of state policy]. Sumy: VTD «Universytetska knyha» [in Ukrainian].
3. Dolishniy, M.I. (2020). Ekonomichna bezpeka derzhavy: sutnist, mekhanizmy zabezpechennia [Economic security of the state: essence, mechanisms of provision]. Rehionalna ekonomika – Regional Economy, 2, 7–17 [in Ukrainian].
4. Migus, I.P. (2013). Metodychnyi pidkhid do otsinky vplyvu zahroz na ekonomichnu bezpeku emisiiinoi diialnosti aktsionernoho tovarystva [Methodological approach to assessing threats to economic security of a joint-stock company's emission activities]. Finansovyi prostir – Financial Space, 3. Retrieved from http://fp.cibs.ubs.edu.ua [in Ukrainian].
5. Pasternak-Tkach, O.V. (2022). Kontseptualni zasady ekonomichnoi bezpeky v umovakh hlobalizatsii [Conceptual foundations of economic security in the context of globalization]. Ekonomika i derzhava – Economy and State, 4, 24–28 [in Ukrainian].
6. Petrenko, L.A. (2009). Lohika evoliutsii uzahalniuiuchykh makroekonomichnykh pokaznykiv [The logic of evolution of generalized macroeconomic indicators]. Formuvannia rynkovoi ekonomiky – Formation of Market Economy, 22. Retrieved from http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/fre/2009_22.pdf [in Ukrainian].

7. Petrushevska, V.V. (2012). Ekonomichna bezpeka derzhavy: zmist i klasyfikatsiia zahroz [Economic security of the state: content and classification of threats]. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration, 32, 441–448 [in Ukrainian].

8. Rohach, O.I. (2018). Natsionalna ekonomichna bezpeka: problemy formuvannia ta realizatsii [National economic security: problems of formation and implementation]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

9. Chukhno, A.A. (2021). Hlobalizatsiia, ekonomichna bezpeka ta natsionalni interesy Ukrainy [Globalization, economic security and national interests of Ukraine]. Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine, 1, 4–16 [in Ukrainian].

10. Shlemko, V.T., & Binko, I.F. (2019). Osnovy natsionalnoi ekonomichnoi bezpeky [Fundamentals of national economic security]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].



УДК 351:314.15(477)"2022/..

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-616-625

Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі, https://orcid.org/0000-0002-0758-346X

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті здійснений системний аналіз теоретичних засад формування та реалізації державної міграційної політики України в умовах воєнного стану. Зазначено, що формування та реалізація державної міграційної політики України в умовах воєнного стану визначаються необхідністю оперативного реагування на безпрецедентні масштаби внутрішньої та зовнішньої міграції, спричинені збройною агресією російської федерації. Війна поставила перед державою складні завдання: організацію обліку та ідентифікації мільйонів внутрішньо переміщених осіб, забезпечення їх доступу до соціальних виплат, житлових програм і ринку праці, інтеграцію у місцеві громади, а також гарантування правового захисту громадян України за кордоном, які скористалися тимчасовим захистом у державах Європейського Союзу та інших країнах. Наявна нормативно-правова база забезпечила фундамент для реагування, однак швидка динаміка переміщень, масштаб руйнувань інфраструктури та гуманітарні виклики виявили потребу в її подальшій адаптації, спрощенні процедур і розширенні соціальних гарантій.

Міграційна політика в умовах війни набула стратегічного значення для забезпечення стійкості держави. Вона поєднує у собі гуманітарний вимір захисту прав і свобод людини та безпековий аспект, пов’язаний із необхідністю контролю за міграційними потоками, протидією нелегальній міграції та експлуатації вразливих груп. Важливим компонентом стала міжнародна співпраця, що забезпечує правовий захист українців за кордоном, гуманітарну підтримку та створення умов для їхнього майбутнього повернення і реінтеграції. У цьому контексті ключову роль відіграють угоди з ЄС, міжнародні організації на кшталт Міжнародної організації з міграції та Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, які допомогли розширити інституційну спроможність України реагувати на кризу.

Разом із тим, ефективність державної міграційної політики значною мірою залежить від кадрових і фінансових ресурсів органів влади, їхньої здатності до

координації дій, а також від цифровізації процедур, що забезпечує прозорість та швидкість надання послуг. Використання інструментів електронного врядування, зокрема інтеграція обліку ВПО в застосунок «Дія», стало важливим кроком у мінімізації бюрократичних бар'єрів і підвищенні доступності послуг.

Ключові слова: публічне управління, міграційна політика, внутрішньо переміщені особи, міграція, соціальний захист.

Parkhomenko-Kutsevil Oksana Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Management of the Hrigoriy Skovoroda University in Pereyaslav, https://orcid.org/0000-0002-0758-346X

THEORETICAL PRINCIPLES OF THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE STATE MIGRATION POLICY OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

Abstract. The article provides a systematic analysis of the theoretical principles of the formation and implementation of the state migration policy of Ukraine under martial law. The author notes that the formation and implementation of the state migration policy of Ukraine under martial law are determined by the need for an operational response to the unprecedented scale of internal and external migration caused by the armed aggression of the Russian Federation. The war has posed difficult tasks for the state: organizing the registration and identification of millions of internally displaced persons, ensuring their access to social benefits, housing programs and the labor market, integration into local communities, as well as guaranteeing the legal protection of Ukrainian citizens abroad who have taken advantage of temporary protection in the countries of the European Union and other countries. The existing regulatory and legal framework has provided the foundation for a response, however, the rapid dynamics of displacements, the scale of infrastructure destruction and humanitarian challenges have revealed the need for its further adaptation, simplification of procedures and expansion of social guarantees.

Migration policy in wartime has acquired strategic importance for ensuring the stability of the state. It combines the humanitarian dimension of protecting human rights and freedoms and the security aspect related to the need to control migration flows, counter illegal migration and exploitation of vulnerable groups. An important component has become international cooperation, which provides legal protection for Ukrainians abroad, humanitarian support and the creation of conditions for their future return and reintegration. In this context, agreements with the EU, international organizations such as the International Organization for Migration and the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees play a key role, which have helped expand Ukraine's institutional capacity to respond to the crisis.



At the same time, the effectiveness of state migration policy largely depends on the human and financial resources of government bodies, their ability to coordinate actions, as well as on the digitalization of procedures, which ensures transparency and speed of service provision. The use of e-governance tools, in particular the integration of the registration of internally displaced persons into the “Diya” application, has become an important step in minimizing bureaucratic barriers and increasing the accessibility of services.

Keywords: public administration, migration policy, internally displaced persons, migration, social protection.

Постановка проблеми. Формування та реалізація державної міграційної політики України в умовах воєнного стану набуває особливої ваги через масштабні демографічні та соціально-економічні виклики, спричинені збройною агресією російської федерації. Масові внутрішні переміщення населення, виїзд мільйонів громадян за кордон у пошуках безпеки, проблеми з поверненням біженців і трудових мігрантів, а також інтеграція внутрішньо переміщених осіб у нові громади створюють суттєве навантаження на систему державного управління. У цих умовах державна політика повинна бути спрямована на забезпечення балансу між гуманітарними потребами, правами людини та національними інтересами, зокрема безпекою, стабільністю ринку праці й відновленням демографічного потенціалу.

Важливим є також створення ефективних механізмів регулювання міграційних потоків, координація дій із міжнародними організаціями та країнами-партнерами, забезпечення належного правового статусу громадян України за кордоном, а також сприяння їхньому поверненню й реінтеграції після завершення активних бойових дій. Пріоритетність цього напряму пояснюється тим, що міграційні процеси прямо впливають на соціальну згуртованість, обороноздатність, економічний розвиток і перспективи повоєнної відбудови держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання реформування та удосконалення державної міграційної політики України, аналіз сучасних механізмів реалізації державної міграційної політики в аналізують, зокрема: Б. Авер’янов, М. Баламуш, О. Бандурка, І. Голосніченко, В. Голуб, В. Ковальська, В. Колпаков, О. Малиновська, Т. Мінка, В. Олефір, Д.Приймаченко, А. Стрельников, О. Шапоренко, К. Шкарупа, О. Ядловська, Н. Ястремська Н.М. та ін. Водночас, відсутні системні дослідження теоретичних засад формування та реалізації державної міграційної політики України в умовах воєнного стану, а також виокремлення основних проблем формування та реалізації державної міграційної політики України в умовах воєнного стану.

Мета статті є системний аналіз теоретичних засад формування та реалізації державної міграційної політики України в умовах воєнного стану.



Виклад основного матеріалу. Формування та реалізація державної міграційної політики України в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, який поєднує нормативно-правове забезпечення, інституційну координацію, оперативне адміністрування міграційних потоків та заходи соціально-економічної підтримки переміщених і мобільних груп населення. Воєнні дії призвели до масових внутрішніх і міжнародних переміщень громадян, що створює унікальний за масштабом і тривалістю виклик: водночас необхідно реагувати на негайні гуманітарні потреби, забезпечувати правовий захист постраждалих і планувати довгострокову реінтеграцію та відновлення демографічного і трудового потенціалу держави. За даними Агентства ООН у справах біженців (UNHCR), кризова ситуація в Україні спричинила одну з найбільших у Європі хвиль переміщення з початку 2022 року, що вимагає узгоджених регіональних і національних стратегій реагування [1].

Нормативно-правове регулювання формування та реалізації державної міграційної політики України в умовах воєнного стану охоплює як базові законодавчі акти, що визначають загальні підходи до регулювання міграційних процесів, так і спеціалізовані документи, які були адаптовані або ухвалені внаслідок нових викликів, спричинених широкомасштабною збройною агресією російської федерації. Основою правового поля залишається Конституція України, яка закріплює права і свободи людини, включно зі свободою пересування та вибору місця проживання, а також право на захист державою своїх громадян як в межах країни, так і за кордоном (статті 25, 33) [2].

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [3] визначає особливості здійснення державної влади в умовах воєнних дій, що безпосередньо впливає на регулювання міграційних процесів, зокрема у частині евакуації населення, примусового відселення з небезпечних територій, обмеження свободи пересування та контролю за виїздом громадян за кордон. Поряд з ним Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» [4] закладає основу для надання правового статусу внутрішньо переміщеним особам (ВПО) та встановлює гарантії їхніх прав на соціальний захист, житло, медичну допомогу, освіту і працю. У воєнний час практика застосування цього закону продемонструвала необхідність внесення змін, що стосуються спрощення процедур обліку, реєстрації та доступу до соціальних послуг.

Значне місце у правовому регулюванні займають закони, що регламентують міграцію іноземців і осіб без громадянства, а також процедури біженства та притулку, зокрема Закон України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства» [5] та Закон України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту» [6]. В умовах війни актуалізувалося питання захисту українських громадян за кордоном, що частково врегульовано міжнародними угодами між Україною та Європейським Союзом, включно з



рішеннями Ради ЄС про надання тимчасового захисту громадянам України, а також відповідними двосторонніми домовленостями.

Особливу увагу у сфері міграційної політики приділено питанням протидії нелегальній міграції, торгівлі людьми та експлуатації вразливих категорій населення, що регламентується Кримінальним кодексом України та Законом України «Про протидію торгівлі людьми». В умовах воєнного стану ризики зростають, що потребує узгоджених дій органів виконавчої влади, зокрема Міністерства внутрішніх справ України, Державної міграційної служби та Національної поліції.

Стратегічні документи та план заходів на період до 2025 року визначають пріоритетні напрями: ведення національного й локального обліку населення, забезпечення захисту документів громадян (особливо мешканців тимчасово окупованих територій), створення умов для повернення і економічної реінтеграції, а також удосконалення міграційного законодавства з урахуванням міжнародних стандартів. План заходів Кабінету Міністрів щодо реалізації Стратегії державної міграційної політики підкреслює необхідність інтеграції міжнародної технічної допомоги та використання даних міжнародних організацій при оцінці потреб [7].

Крім того, уряд ухвалює численні підзаконні акти, які деталізують механізми реалізації міграційної політики в умовах війни, наприклад постанови Кабінету Міністрів України щодо обліку ВПО, порядку надання їм соціальної допомоги, компенсації за оренду житла та забезпечення житловими програмами («єВідновлення», «Прихисток»). Важливим інструментом стали електронні сервіси, зокрема інтеграція процедури реєстрації ВПО через мобільний застосунок «Дія», що дозволило здійснювати облік та надавати державні послуги навіть у випадках масового переміщення населення.

Таким чином, нормативно-правова база міграційної політики України в умовах воєнного стану складається з багаторівневої системи – від Конституції та спеціальних законів до урядових постанов і міжнародних угод, – яка потребує постійної адаптації до динамічних обставин війни. Основним завданням є поєднання гарантій прав людини з вимогами національної безпеки, що вимагає не лише вдосконалення існуючих норм, а й ухвалення нових рішень, здатних забезпечити ефективний захист громадян і стійкість держави у сфері міграційного управління.

Інституційна рамка реалізації політики включає центральні органи виконавчої влади (зокрема Міністерство національної єдності України – колишнє Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій – яке формує політику реінтеграції та взаємодіє з місцевими органами влади), Державну міграційну службу України (орган, що забезпечує адміністрування паспортних, реєстраційних і міграційних процедур), Міністерство соціальної політики,

органи місцевого самоврядування та міжнародні партнерські організації. Координація між цими інституціями є критично важливою для забезпечення узгоджених рішень у сфері реєстрації, виплат, житлової політики та сприяння поверненню. Водночас практика показує, що необхідне чіткіше розмежування повноважень і механізмів відповідальності, а також створення оперативних міжвідомчих платформ для реагування на локальні спалахи переселення.

Масштабні переміщення населення, спричинені широкомасштабною збройною агресією, створили для української держави низку оперативних викликів у сфері міграційної політики, які вимагають одночасного вирішення оперативних, правових та інституційних проблем. За оцінками Агенції ООН у справах біженців та Матриці відстеження переселень Міжнародної організації з міграції, внутрішні та міжнародні переміщення мали і мають значні масштаби й тривалі наслідки для систем соціального захисту, ринку праці та місцевої інфраструктури, що ставить на порядок денний питання оперативності адміністрування, захисту прав і забезпечення ефективної координації на всіх рівнях [1].

Другий виклик – забезпечення ефективного обліку та ідентифікації переміщених осіб для цільового надання допомоги. Практична ефективність адресних виплат, розподілу житлових та медичних ресурсів, а також планування заходів з реінтеграції безпосередньо залежить від повноти, оперативності та взаємозв'язку реєстрів. В Україні створено інституційні механізми ведення Єдиної інформаційної бази (реєстру) внутрішньо переміщених осіб, але на етапі масштабної мобільності висвітлилися проблеми: дублювання даних у різних реєстрах, затримки у внесенні інформації, технічні й процедурні бар'єри для уразливих груп (відсутність доступу до Інтернету, несвоєчасне оформлення довідок) та ризики витоку/неправомірного використання персональних даних. Для мінімізації цих ризиків і підвищення цільовості допомоги необхідні: чітко регламентовані міжреєстрові інтерфейси та стандарти обміну даними; мобільні адміністративні підрозділи для оформлення довідок і відновлення документів у місцях великої скупченості ВПО; стандартизована валідація інформації з можливістю апеляційних процедур; та закріплені на законодавчому рівні гарантії захисту персональних даних при мультиагентському доступі. Питання технічного оформлення та доступності послуги взяття на облік ВПО часто вирішується через електронні сервіси (наприклад, Diia), однак потребує додаткового правового закріплення процедур офлайн-альтернатив та гарантій якості даних.

Третій виклик – гарантування правового статусу громадян за кордоном (зокрема тих, хто отримав тимчасовий захист у державах-сусідах). Масовий виїзд значної частини населення створив потребу у юридичних механізмах захисту цивільного статусу громадян України за кордоном (реєстрація, соціальні та



пенсійні права, підтвердження зв'язку з державою місця походження). Європейський досвід масштабного застосування інструменту «тимчасовий захист», активований у 2022 році, продемонстрував користь швидких правових рішень, які гарантують доступ до ринку праці та соціальних послуг у країнах прийому; водночас подовження або трансформація таких режимів у довгострокові рішення ставлять задачу двосторонньої координації та юридичної гармонізації для збереження прав при поверненні. Українські органи влади потребують нормативних механізмів для системної взаємодії з приймаючими державами та міжнародними агентствами (наприклад, у сфері верифікації документів, консульського супроводу, збереження пенсійних і майнових прав), а також внутрішніх процедур для перспективних повернень громадян, що перебувають на тимчасовому захисті [8].

Четвертий виклик – інтеграція внутрішньо переміщених осіб та реемігранти у місцеві громади з урахуванням конкуренції за робочі місця й навантаження на інфраструктуру. Раптова концентрація ВПО у приймаючих громадах створює як короткострокові (житлова й комунальна потреба, навантаження на школи і медичні заклади), так і довгострокові виклики (зайнятість, соціальна згуртованість, конкурентний тиск на локальні ринки праці). Аналітика Міжнародної організації з міграції й Міжнародної організації праці свідчить про значні зсуви в зайнятості та про необхідність поєднання грошової допомоги з програмами професійної перекваліфікації, сприяння працевлаштуванню та підтримки малого й середнього бізнесу як інструментів локальної стійкості. Нормативно це означає вилучення зайвих адміністративних бар'єрів (наприклад, формальне прив'язування допомог до зареєстрованого місця проживання) та впровадження стимулів для приймаючих громад (фінансова субсидія, гранти на інфраструктуру, підтримка працевлаштування), а також розробку механізмів моніторингу соціальної напруги задля превентивного управління конфліктогенними ситуаціями.

П'ятий виклик – протидія нелегальній міграції та злочинам, пов'язаним з експлуатацією вразливих груп. Висока мобільність і розпорошення соціальних зв'язків підвищують вразливість осіб до експлуатації, торгівлі людьми та нелегальних каналів переміщення. Міжнародні дослідження та оперативні звіти UNODC, МОМ та інших установ показують підвищений ризик трафікінгу в контексті масових переміщень, особливо для жінок і дітей, а також загальну необхідність інтеграції превентивних і реагувальних механізмів (маркування ризиків на кордонах, «блакитні точки» для захисту вразливих категорій, доступ до правової та психологічної допомоги, а також спеціалізовані програми національної поліції й досудового розслідування). Нормативно потрібне закріплення спеціальних процедур виявлення та супроводу потерпілих від торгівлі людьми, механізмів швидкого доступу до захисту та фінансування програм реабілітації постраждалих [9].



Шостий виклик – забезпечення кадрового та фінансового ресурсу органів, що реалізують міграційну політику. Ефективна імплементація заходів залежить від інституційної спроможності: якісного кадрового потенціалу у Державній міграційній службі України, Міністерстві соціальної політики, Міністерстві національної єдності України, органах місцевого самоврядування; стійкого фінансування програм житлового забезпечення, виплат і відновлення; а також від інтеграції технічної допомоги міжнародних партнерів. Міжнародні агенції і донори (Міжнародна організація з міграції, Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, Світовий банк, Європейський Союз) відіграли ключову роль у період початкового реагування, фінансуючи реєстраційні ініціативи, програми грошової допомоги та житлові сервіси; проте довгострокова стійкість потребує трансформації донорської допомоги в системні інвестиції та забезпечення сталого державного фінансування відновлення і системи захисту. Ризики «втоми донорів» і дефіциту бюджету в умовах продовження конфлікту підкреслюють необхідність чітких пріоритетів, прозорих механізмів фінансового менеджменту й залучення приватного сектору до програм відновлення.

Реінтеграція реемігрантів і планування післявоєнного відновлення вимагають поєднання економічних стимулів (підтримка малого й середнього бізнесу, програми працевлаштування, житлова політика) та соціальних гарантій (психосоціальна підтримка, доступ до освіти і охорони здоров'я). Політика повернення має базуватися на принципах безпеки, добровільності та гідності особи, враховувати регіональні відмінності і потребувати міжсекторної координації. Міжнародні дані щодо намірів повернення і фактичних потоків повернення вказують на потребу в гнучких моделях підтримки, що поєднують тимчасову допомогу і довгострокові інвестиції в місцеву інфраструктуру.

Висновки. На основі вищенаведеного можна зазначити, що формування та реалізація державної міграційної політики України в умовах воєнного стану визначаються необхідністю оперативного реагування на безпрецедентні масштаби внутрішньої та зовнішньої міграції, спричинені збройною агресією російської федерації. Війна поставила перед державою складні завдання: організацію обліку та ідентифікації мільйонів внутрішньо переміщених осіб, забезпечення їх доступу до соціальних виплат, житлових програм і ринку праці, інтеграцію у місцеві громади, а також гарантування правового захисту громадян України за кордоном, які скористалися тимчасовим захистом у державах Європейського Союзу та інших країнах. Наявна нормативно-правова база забезпечила фундамент для реагування, однак швидка динаміка переміщень, масштаб руйнувань інфраструктури та гуманітарні виклики виявили потребу в її подальшій адаптації, спрощенні процедур і розширенні соціальних гарантій.

Міграційна політика в умовах війни набула стратегічного значення для забезпечення стійкості держави. Вона поєднує у собі гуманітарний вимір захисту



прав і свобод людини та безпековий аспект, пов'язаний із необхідністю контролю за міграційними потоками, протидією нелегальній міграції та експлуатації вразливих груп. Важливим компонентом стала міжнародна співпраця, що забезпечує правовий захист українців за кордоном, гуманітарну підтримку та створення умов для їхнього майбутнього повернення і реінтеграції. У цьому контексті ключову роль відіграють угоди з ЄС, міжнародні організації на кшталт Міжнародної організації з міграції та Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, які допомогли розширити інституційну спроможність України реагувати на кризу.

Разом із тим, ефективність державної міграційної політики значною мірою залежить від кадрових і фінансових ресурсів органів влади, їхньої здатності до координації дій, а також від цифровізації процедур, що забезпечує прозорість та швидкість надання послуг. Використання інструментів електронного врядування, зокрема інтеграція обліку ВПО в застосунок «Дія», стало важливим кроком у мінімізації бюрократичних бар'єрів і підвищенні доступності послуг.

Загалом формування та реалізація міграційної політики України під час війни відбувається у надзвичайно складних умовах, але водночас демонструє здатність держави адаптуватися до масштабних викликів і шукати баланс між гуманітарними потребами та національною безпекою. У перспективі саме ефективність цієї політики визначатиме не лише якість захисту громадян сьогодні, а й успішність повоєнної відбудови, повернення людського потенціалу, соціальну згуртованість і стабільність розвитку країни.

Література:

1. Ukraine Refugee Situation. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine?utm.com
2. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text
3. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text
4. Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text
5. Закон України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3773-17#Text
6. Закон України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3671-17#Text
7. Annual Results Report. 2024. Ukraine. URL: https://www.unhcr.org/sites/default/files/2025-06/Ukraine%20ARR%202024.pdf?utm.com
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 482-р «Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року». URL:https://www.kmu.gov.ua/npas/250149647?utm.com
9. EC: Temporary protection. URL:https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/asylum-eu/temporary-protection_en?utm.com
10. How did the war impact the Ukrainian labour market? URL: https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market?utm.com



References:

1. Ukraine Refugee Situation. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine?utm.com [in English].
2. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy «Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu» [Law of Ukraine "On the Legal Regime of Martial Law"]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy «Pro zabezpechennia prav i svobod vnutrishno peremishchenykh osib» [Law of Ukraine "On Ensuring the Rights and Freedoms of Internally Displaced Persons"]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy «Pro pravovyi status inozemtsiv ta osib bez hromadianstva» [Law of Ukraine "On the Legal Status of Foreigners and Stateless Persons"]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3773-17#Text [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy «Pro bizhentsiv ta osib, yaki potrebuiut dodatkovoho abo tymchasovoho zakhystu» [Law of Ukraine "On Refugees and Persons in Need of Additional or Temporary Protection"]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3671-17#Text [in Ukrainian].
7. Annual Results Report. 2024. Ukraine. URL: https://www.unhcr.org/sites/default/files/2025-06/Ukraine%20ARR%202024.pdf?utm.com [in English].
8. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12 lypnia 2017 r. № 482-r «Pro skhvalennia Stratehii derzhavnoi mihratsiinoi polityky Ukrainy na period do 2025 roku» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 12, 2017 No. 482-p "On approval of the Strategy of the State Migration Policy of Ukraine for the period until 2025"]. URL:https://www.kmu.gov.ua/npas/250149647?utm.com [in Ukrainian].
9. EC: Temporary protection. URL:https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/asylum-eu/temporary-protection_en?utm.com [in English].
10. How did the war impact the Ukrainian labour market? URL: https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market?utm.com [in English].



УДК 351.7:336.027(477)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-626-641

Поворознюк Сергій Петрович здобувач наукового ступеня доктор філософії кафедри публічного управління та менеджменту, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, https://orcid.org/0009-0003-5956-1371

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДРИЄМНИЦТВА

Анотація. У статті досліджено організаційно-правові засади формування та реалізації державної політики України у сфері соціального підприємництва як важливого інструменту поєднання економічної ефективності та соціальної орієнтації розвитку. В умовах воєнних викликів, руйнування економічної інфраструктури та зростання соціальної нерівності особливої актуальності набуває створення нових механізмів підтримки вразливих груп населення, відновлення регіонів та забезпечення сталості економічного зростання. Соціальне підприємництво визнано дієвим засобом вирішення суспільних проблем, створення робочих місць, інтеграції соціально незахищених верств у ринок праці та розвитку культури соціальної відповідальності бізнесу. Разом із тим, в Україні його розвиток гальмується відсутністю законодавчого визначення, недостатнім рівнем інституційної підтримки, обмеженим доступом до фінансів та низькою інтеграцією в регіональні стратегії.

Проаналізовано наукові підходи до організації соціального підприємництва та виокремлено актуальні для України напрями адаптації. Сформульовано пропозиції щодо розробки спеціального законодавства, створення інституційної інфраструктури (державних агентств і місцевих програм підтримки), застосування фінансово-економічних інструментів (податкові пільги, гранти, соціальні інвестиції), цифровізації процесів реєстрації та моніторингу. Обґрунтовано необхідність використання комбінованого фінансування (державні ресурси, донорська допомога, impact-investing, соціальні облігації) та розвитку державно-приватного партнерства.

Підкреслено, що ефективна державна політика у сфері соціального підприємництва повинна базуватися на принципах партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством, інтеграції європейських практик і врахуванні національної специфіки. Реалізація запропонованих організаційно-правових підходів сприятиме формуванню сталої екосистеми соціального

підприємництва, що стане важливим чинником відновлення України та зміцнення її соціальної згуртованості в умовах післявоєнної відбудови.

Ключові слова: державна політика, соціальне підприємництво, організаційно-правові засади, публічне управління, інституційна підтримка, комбіноване фінансування, сталий розвиток, соціальна згуртованість, повоєнна відбудова, державно-приватне партнерство.

Povorozniuk Serhii Petrovych PhD student of the Department of Public Administration and Management, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, https://orcid.org/0009-0003-5956-1371

ORGANIZATIONAL AND LEGAL BASIS OF UKRAINE'S STATE POLICY IN THE FIELD OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Abstract. The article examines the organizational and legal foundations of the formation and implementation of Ukraine's state policy in the field of social entrepreneurship as an important tool for combining economic efficiency with a social orientation of development. In the context of wartime challenges, the destruction of economic infrastructure, and the growth of social inequality, the creation of new mechanisms to support vulnerable groups of the population, the recovery of regions, and the provision of sustainable economic growth is becoming particularly relevant. Social entrepreneurship is recognized as an effective means of addressing social problems, creating jobs, integrating socially vulnerable groups into the labor market, and fostering a culture of corporate social responsibility. At the same time, its development in Ukraine is hindered by the absence of legal recognition, an insufficient level of institutional support, limited access to finance, and weak integration into regional strategies.

The article analyzes scientific approaches to the organization of social entrepreneurship and highlights directions of adaptation relevant for Ukraine. Proposals are formulated for the development of special legislation, the creation of institutional infrastructure (state agencies and local support programs), the application of financial and economic instruments (tax incentives, grants, social investments), and the digitalization of registration and monitoring processes. The necessity of using blended financing (state resources, donor assistance, impact investing, social bonds) and fostering public-private partnerships is substantiated.

It is emphasized that effective state policy in the field of social entrepreneurship should be based on the principles of partnership between the state, business, and civil society, the integration of European practices, and consideration of national specificities. The implementation of the proposed organizational and legal approaches will contribute to the formation of a sustainable ecosystem of social entrepreneurship,



which will become an important factor in Ukraine's recovery and the strengthening of its social cohesion in the context of post-war reconstruction.

Keywords: public policy, social entrepreneurship, organizational and legal foundations, public administration, institutional support, blended financing, sustainable development, social cohesion, post-war reconstruction, public-private partnership.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток України характеризується складними соціально-економічними трансформаціями, які посилилися внаслідок воєнних дій, руйнування економічної інфраструктури, зростання соціальної нерівності та потреби у відновленні національної економіки на принципах сталості та інклюзії. За таких умов особливої актуальності набуває пошук нових інструментів і механізмів публічного управління, здатних формувати не лише економічну ефективність, але й забезпечити соціальну орієнтованість розвитку на основі соціально-економічної стабільності, інтеграції у європейський простір та вирішення проблем, пов'язаних із подоланням наслідків війни, відновленням регіонів, підтримкою вразливих груп населення. Одним із механізмів поєднання підприємницьких інструментів щодо вирішення суспільно значущих завдань є соціальне підприємництво, яке останнім часом набуває значного поширення в Україні. Соціальне підприємництво сприяє вирішенню суспільно важливих проблем, створенню нових робочих місць, інтеграції соціально незахищених категорій громадян у ринок праці, формуванню нової культури соціальної відповідальності бізнесу.

Попри зростання інтересу до соціального підприємництва з боку науковців, громадянського суспільства державних інституцій та міжнародних партнерів, в Україні цей напрям соціально-економічної діяльності залишається недостатньо розвиненим. Передусім, відсутність чіткого нормативно-правового визначення соціального підприємства та соціального підприємництва, розпорошеність запроваджуваних ініціатив, низький рівень обізнаності суспільства, нерозвиненість інституційної інфраструктури, обмежений доступ до фінансових ресурсів і низький рівень державної підтримки призводять до гальмування його розвитку та обмежують його потенціал. Наявні інструменти державної політики здебільшого фрагментарні та не утворюють єдиної системи стимулювання соціальних інновацій. Вагомою проблемою є слабка інтеграція соціального підприємництва у стратегії регіонального та місцевого розвитку. Багато територіальних громад не використовують потенціал цього інституту для створення робочих місць, подолання бідності, інтеграції вразливих груп населення, розвитку соціальних послуг чи впровадження інноваційних підходів у сфері охорони здоров'я та екології. Відсутність відповідних організаційно-правових механізмів унеможливлює його ефективне включення у державне управління. Значним викликом залишається інституційна спроможність держави координувати розвиток

соціального підприємництва. Наразі існує розрив між міжнародними практиками, які активно розвиваються в країнах ЄС, та українською системою регулювання, що не забезпечує ані комплексної підтримки, ані прозорого моніторингу діяльності соціальних підприємств.

Відтак, постає проблема формування цілісної організаційно-правової основи державної політики у сфері соціального підприємництва, яка б визначала правовий статус соціальних підприємств, створювала умови для їх фінансової та організаційної підтримки, сприяла партнерству між державою, бізнесом і громадянським суспільством, а також інтегрувала соціальне підприємництво у процес відновлення та сталого розвитку України. Саме тому в сучасних умовах актуальним є дослідження організаційно-правових засад державної політики у сфері соціального підприємництва, з метою формування цілісної системи регулювання та стимулювання розвитку цієї сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика соціального підприємництва, його місця і ролі в системі публічного управління, соціальної політики та регіонального розвитку привертає увагу міжнародних установ, зарубіжних та вітчизняних науковців. У зарубіжній літературі ключові напрацювання здійснили Г. Боуен, Т. Бредгард, К. Девіс, Л. Дефурні, Г. Діз, П. Друкер, Дж. Керлін, Ф. Котлер, Дж. Ніколлс, М. Фрідман, М. Юнус та багато інших, які заклали теоретичні основи поняття соціального підприємництва, поєднання підприємницьких методів із вирішенням соціальних завдань, запропонували типології організаційних форм і моделі правового визнання.

Вітчизняна наукова дискусія зосереджена на таких аспектах, як концептуалізація явища, моделях організації, соціальній ефективності та практиках фінансування соціального підприємництва. Значна когорта українських дослідників: О. Антонова, Д. Баюра, Т. Безверхнюк, О. Боднарук, Ю. Горемикіна, С. Дем'яненко, С. Домбровська, О. Дороніна, Є. Катихін, О. Климчук, А. Комісаренко, О.Д. Лазор, О.Я. Лазор, П. Липова, Т. Маматова, І. Савченко, Р. Федоряк, І. Чикаренко, О. Штирьов, Л. Шульга та ін. розглядають питання класифікації соціальних підприємств, організаційні моделі соціальних підприємств та проблеми їх нормативно-правового забезпечення, адаптаційні аспекти європейських інструментів для українських умов, вирішення локальних соціально-економічних задач.

Більшість праць присвячені опису окремих аспектів соціального підприємництва (економічних чи соціальних), тоді як комплексне дослідження організаційно-правових засад державної політики у цій сфері все ще розроблене недостатньо. Зокрема, бракує комплексних організаційно-правових моделей, адаптованих до української адміністративно-територіальної структури й податкового поля; недостатньо розроблені інтегровані підходи до комбінування інструментів підтримки (податкові пільги, держзакупівлі, гранти, державні



гарантії) у єдину синергічну систему; недостатньо опрацьовані правові й організаційні механізми залучення соціальних підприємств до повоєнної відбудови, а також питання цифровізації екосистеми. Саме цим невирішеним аспектам присвячено дослідження, яке має на меті розробити адаптовані організаційно-правові підходи, механізми комбінованого фінансування та рекомендації для інтеграції соціального підприємництва у державні програми відновлення й регіонального розвитку.

Мета статті полягає у комплексному дослідженні, розкритті та обґрунтуванні організаційно-правових засад державної політики України у сфері соціального підприємництва, визначенні ключових принципів, механізмів та інструментів його підтримки, а також розробці науково-практичних рекомендацій щодо інтеграції соціального підприємництва у систему публічного управління та соціально-економічного розвитку держави і регіонів, зокрема в умовах повоєнної відбудови та посилення соціальної згуртованості.

Виклад основного матеріалу. Соціальне підприємництво розглядається як діяльність, спрямована на вирішення соціальних проблем шляхом використання підприємницьких механізмів. На відміну від класичного бізнесу, воно відзначається подвійним ефектом: економічним і соціальним, але при цьому ключовою ознакою соціального підприємства є пріоритет суспільної мети над отриманням прибутку.

Передусім потрібно відзначити, що соціальна відповідальність органів державної влади та органів місцевого самоврядування здійснюється через поєднання нормативно-правового, соціального й морального ставлення державних службовців до встановлених інтересів та визначених цілей держави й суспільства. При цьому процес реалізації соціальної відповідальності на різних рівнях державного управління відзначається своєю специфікою. Так, якщо на вищих щаблях влади соціальна відповідальність сприймається громадянами у вигляді абстрактного обов'язку забезпечити гідний рівень розвитку країни загалом, то на регіональному і територіальному рівнях вона набуває визначених рис очікування громадськістю конкретних кроків або дій від органів влади та муніципалітету залежно від тих ситуацій, що склалися на відповідній території [1]. Оскільки система соціального захисту дотична до інтересів усього населення, то особливо важливим принципом є надання громадськості достовірної та вичерпної інформації про її основні напрями та встановлені орієнтири. В якості дієвого механізму соціальної політики важливу роль відіграють державні соціальні стандарти, що забезпечують реалізацію визначених Конституцією соціальних прав громадян та порядок їх надання [2].

Ефективний процес функціонування соціальної відповідальності держави вимагає наявності та розвитку відповідних механізмів її впровадження. Це стає можливим в результаті посилення політичної культури, запровадження

демократичних принципів у публічному управлінні, розвитку налаштованої на конструктивну роботу опозиції та встановленню партнерських відносин між різними рівнями влади, що сприяє підвищенню довіри до владних структур та дає змогу долати кризові ситуації [3].

Щодо забезпечення соціальної відповідальності держави у нормативно-правовій площині, то найбільш доцільно її розглядати як громадську організацію та суб'єкта виконання соціальних зобов'язань перед суспільством. Нормативний міст соціальної відповідальності держави випливає із сутності соціального призначення самої держави, що має на меті забезпечити рівність та реалізацію соціально-економічних прав для всіх громадян, зокрема право на працю, соціальне забезпечення, отримання доходів не нижче прожиткового мінімуму тощо. Проте, проведений аналіз нормативно-правової бази засвідчує, що вона в сучасних умовах не має необхідного інституційного та процедурного підґрунтя для забезпечення активної участі державних службовців у процесах, які пов'язані із формуванням соціальної відповідальності бізнесу. Окреслена проблема особливо актуальна на фоні міжнародного досвіду, де управлінські функції держслужбовців у сфері соціальної відповідальності бізнесу чітко врегульовані через запроваджувані інструменти стратегічного планування, міжвідомчої координації та індикативного моніторингу отриманих результатів. Відтак, українському контексту необхідні не лише оновлення нормативно-правового забезпечення, але й також перегляд організаційних засад професійної діяльності державних службовців у напрямі зростання їхньої активної ролі у підтримці соціально відповідального бізнесу [4].

Характерним проявом місії соціального підприємництва у формуванні сучасного українського суспільстві на засадах сталого розвитку є те, що воно як прогресивний напрям бізнесової активності, з чітко окресленими соціальними, економічними та екологічними цінностями, може слугувати потужним підґрунтям для підтримки стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку країни [5, 6]. Успішний процес інтеграції інноваційних підходів у державну політику щодо дотримання засад сталого розвитку соціального підприємництва потребує кваліфікованої міжсекторної співпраці між бізнесом і державою. Державні органи влади, приватний сектор та громадські організації мають комбінувати і об'єднувати свої професійні зусилля у створенні сприятливого середовища для отримання мультиплікативного ефекту [7]. При цьому інновації виступатимуть вагомим рушієм подальшого соціально-економічного зростання лише в тих умовах, якщо будуть забезпечуватися прозорі організаційно-правові засади в системі державного управління [8].

Наявність міжсекторальної взаємодії державної служби та бізнесових структур у сфері соціальної відповідальності потребує здійснення комплексного аналізу бар'єрів, які здатні стримувати розвиток ефективного партнерства.



Незважаючи на задекларовані державою принципи відкритості, взаємовигідної співпраці та сталого розвитку, в українських реаліях процес такої взаємодії супроводжується рядом системних викликів. Існуючі бар'єри охоплюють як нормативно-правове поле, так і організаційні, кадрові, комунікаційні та фінансово-технічні аспекти. Вони мають міждисциплінарний характер і потребують комплексного підходу до вирішення зазначених перепон, що здатне створити ефективне середовище для розвитку соціально відповідального бізнесу за безпосередньої участі та підтримки державної служби. Саме тому удосконалення організаційно-правового механізму взаємодії між органами державної влади та бізнесом у сфері соціальної відповідальності потребує системного підходу, що охоплює нормативне, інституційне, освітнє та цифрове забезпечення [9].

В умовах сьогодення соціальна відповідальність сприяє розвитку і підвищенню корпоративного іміджу підприємства, а у довгостроковій перспективі – підприємства із високим рівнем соціальної відповідальності будуть мати більше конкурентних переваг та стійку тенденцію подальшого економічного зростання. З підвищенням рівня довіри споживачів будуть зростати доходи, що паралельно впливатиме на майбутній розвиток та успішність підприємства на ринку [10]. Саме тому мінімізація правових, економічних і репутаційних ризиків та встановлення стійких ділових відносини як в середині країни, так і на міжнародному рівні, а також зростання рівня використання інформаційних систем і технологій в управлінні буде одним із пріоритетних аспектів ефективної діяльності підприємств національної економіки [11, 12] (зокрема соціального спрямування) та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин.

Серед ключових проблем ефективного розвитку соціального підприємництва в Україні необхідно виокремити такі: 1) відсутність законодавчого визначення та єдиної стратегії державної політики; 2) низьку обізнаність суспільства і державних органів щодо сутності та значення соціального підприємництва; 3) недостатній доступ до фінансових ресурсів; 4) слабкий розвиток партнерських відносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Подолання цих бар'єрів потребує комплексних організаційно-правових рішень, спрямованих на формування сприятливого середовища для діяльності соціальних підприємств.

В Україні наразі розвиток соціального підприємництва відбувається переважно на громадських ініціативах та підтримці міжнародних організацій. Законодавче поле залишається невизначеним: зокрема, поняття "соціальне підприємництво" та "соціальне підприємство" відсутні у національному законодавстві, що ускладнює їх офіційне визнання, взаємодію з державними інституціями та вимагає формування відповідної державної політики (табл. 1).

Таблиця 1

Організаційно-правові засади формування державної політики у сфері розвитку соціального підприємництва

Організаційно-правові засади	Сутнісна характеритика
1. Нормативно-правове регулювання	прийняття закону “Про соціальне підприємництво”, де будуть визначення, правовий статус, критерії віднесення підприємств до соціальних, механізми їх державної реєстрації та контролю.
2. Інституційне забезпечення	створення спеціальних державних структур (наприклад, агентства з розвитку соціального підприємництва), а також залучення органів місцевого самоврядування до підтримки соціальних бізнесів на рівні громад.
3. Фінансово-економічні інструменти	пільгове оподаткування, грантові програми, доступ до державних і муніципальних замовлень, сприяння соціальним інвестиціям.
4. Організаційна підтримка	розвиток бізнес-інкубаторів, центрів підтримки соціальних підприємств, консультаційних та освітніх програм.
5. Цифровізація та прозорість	впровадження електронних реєстрів соціальних підприємств, онлайн-платформ для взаємодії з державою та спільнотою.

Джерело: сформовано автором.

Окреслена ситуація вимагає розробки адапційних організаційно-правових підходів до розвитку соціального підприємництва в Україні, що полягатиме у створенні цілісної нормативно-інституційної моделі, яка б відповідала як сучасним викликам українського суспільства, так і кращим міжнародним практикам, але водночас враховувала б національну специфіку. Соціальне підприємництво, на відміну від традиційного бізнесу, поєднуючи економічну та суспільно корисну функції, вимагає від держави особливих підходів до його правового визнання, регулювання та підтримки. Передусім необхідна розробка спеціального законодавства, яке б закріплювало визначення соціального підприємництва, його організаційно-правові форми та критерії ідентифікації. Відсутність чіткої правової категоризації призводить до розмитості статусу соціальних підприємств, ускладнює їх доступ до фінансування, участь у державних та муніципальних програмах, створює ризики формального використання цього терміну без реального соціального ефекту. Тому доцільним є законодавче впровадження окремого статусу “соціального підприємства” або “підприємства з соціальною метою”, що дозволить встановити прозорі критерії відбору та механізми державної підтримки.

Адаптовані організаційно-правові підходи також мають передбачати створення сприятливого податкового середовища. Це може бути реалізовано шляхом надання пільг соціальним підприємствам, які інвестують прибуток у соціальні проєкти, створюють робочі місця для вразливих категорій населення або забезпечують розвиток локальних громад. Крім того, доцільним є



використання інструментів державно-приватного партнерства, що дозволить ефективно поєднувати ресурси держави, бізнесу та громадського сектору.

Не менш важливим виступає інституційний аспект, що включає створення спеціалізованих органів або підрозділів у системі центральних і місцевих органів влади, відповідальних за координацію політики підтримки соціального підприємництва. Це сприятиме узгодженості дій держави та муніципалітетів, а також інтеграції соціального підприємництва в регіональні стратегії розвитку. Особливу роль відіграють правові механізми залучення соціальних підприємств до надання соціальних послуг через систему публічних закупівель. У цьому контексті держава може забезпечити пріоритет для підприємств, які відповідають критеріям соціального впливу, що стимулюватиме їх розвиток і підвищуватиме конкуренцію у сфері якісного надання суспільно важливих послуг. Вагомим елементом адаптації є цифровізація організаційно-правових підходів (створення електронного реєстру соціальних підприємств, впровадження електронних платформ для моніторингу їхньої діяльності та забезпечення прозорості використання ресурсів). Це дозволить не лише підвищити довіру громадян і донорів, а й забезпечить ефективний контроль результативності державної політики.

Отож, сутність адаптованих організаційно-правових підходів до розвитку соціального підприємництва в Україні полягає у поєднанні правового закріплення статусу соціального підприємства, створення сприятливого податкового та інституційного середовища, інтеграції в систему державних програм та цифрової інфраструктури управління. Реалізація цих підходів дозволить сформувати сталу екосистему підтримки соціального підприємництва, що сприятиме соціальній інтеграції, економічному розвитку та повоєнному відновленню країни.

В умовах все більш зроскладного економічного, політичного, соціального та демографічного становища в Україні, соціальна відповідальність бізнесових структур і держави має стати однією із складових об'єднуючої національної ідеї, яка здатна подолати системну кризу, що впливає на всі сфери суспільного життя. Особливо вагому роль розвиток соціального підприємництва почав відігравати у час повномасштабної агресії рф, коли від дієвої взаємодії та взаємодовіри між владою, бізнесом і громадянами залежить питання існування й виживання держави [3, 13].

Переважна більшість урядів цивілізованих країн світу визнають потенціал соціальних підприємств для забезпечення більш всеосяжних соціальних і економічних державних програм. У країнах ЄС функціонують національні та регіональні адміністрації з реалізації комплексних стратегій підтримки, просування та фінансування соціальних підприємств за кошти сформованих структурних фондів, за допомогою підвищення обізнаності громадськості, створення мережі соціальних підприємств та їх популяризації. Вони сприяють

обміну досвідом і нарощуванню потенціалу соціальних підприємств на європейському рівні [14]. Водночас, потрібно відзначити, що в Україні складним є старт соціальних підприємств, зокрема залучення коштів на започаткування цього напряму бізнесової діяльності [15]. Саме тому необхідно використовувати механізми комбінованого фінансування розвитку соціального підприємництва, що є однією із складових державної політики, спрямованої на формування стійкої та ефективної екосистеми підтримки. Вони передбачають поєднання різних джерел ресурсів (державних, приватних, донорських та громадських) для забезпечення стабільності діяльності соціальних підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності та здатності реалізовувати масштабні соціальні проєкти.

Передусім доцільно виокремити бюджетні інструменти підтримки: надання субсидій, грантів і державних гарантій для соціальних підприємств, які відповідають чітким критеріям соціальної місії та прозорості фінансової діяльності. Одним із можливих механізмів є створення спеціалізованих державних фондів підтримки соціального підприємництва, що працюватимуть у синергії з місцевими бюджетами. Такі інструменти дозволять компенсувати частину витрат на оплату праці вразливих груп населення, реалізацію освітніх чи екологічних проєктів. Важливим елементом комбінованого фінансування є залучення міжнародної технічної допомоги та донорських коштів. В умовах післявоєнного відновлення України саме донорські ресурси можуть стати стартовим капіталом для багатьох соціальних ініціатив. Однак їх ефективність значно підвищується тоді, коли вони комбінуються з внутрішніми джерелами – наприклад, коли донори фінансують навчання та інкубацію соціальних підприємств, а держава забезпечує пільгові кредити або доступ до державних замовлень.

Не менш значущим напрямом є залучення приватних інвестицій. Тут важливо використовувати механізми impact-investing (інвестицій із соціальним ефектом), коли інвестори погоджуються на нижчу норму прибутку в обмін на суспільно корисний результат. У поєднанні з державною підтримкою це дає можливість створити потужні інноваційні соціальні проєкти. Особливу роль можуть відігравати фінансово-кредитні установи, що впроваджують програми пільгового кредитування для соціальних підприємств, а також бізнес-ангели й корпоративні фонди, які розглядають соціальне підприємництво як частину своєї стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

Окремо варто відзначити потенціал використання механізмів соціальних облігацій (social impact bonds), які передбачають фінансування соціальних проєктів приватними інвесторами з подальшою компенсацією витрат державою у разі досягнення визначених результатів. Цей інструмент створює умови для ефективного управління ризиками і забезпечує орієнтацію на досягнення вимірюваного соціального ефекту.



Комбіноване фінансування може також реалізовуватися через державно-приватне партнерство, зокрема шляхом використання спільних інвестиційних платформ, інкубаторів та акселераторів соціальних підприємств. Такі інструменти дозволяють залучати ресурси різних сторін (держави, бізнесу, міжнародних організацій) у єдину інфраструктуру підтримки. Важливим доповненням до фінансових інструментів є розвиток краудфандингових платформ, які у поєднанні з державними програмами гарантування, здатні залучати широкі кола громадян до фінансування соціально значущих ініціатив. Це підвищує рівень довіри суспільства до соціального підприємництва та зміцнює його легітимність як елемента державної політики.

Отож, механізми комбінованого фінансування розвитку соціального підприємництва в Україні полягають у раціональному поєднанні державних ресурсів, приватних інвестицій, донорської допомоги та громадських ініціатив. Їх ефективне впровадження створює передумови для фінансової стійкості соціальних підприємств, підвищення масштабності їхньої діяльності та інтеграції у систему публічного управління.

Інтеграція соціального підприємництва у систему публічного управління та соціально-економічного розвитку України потребує вироблення цілісної стратегії, спрямованої на поєднання інтересів держави, бізнесу та суспільства. Умови повоєнної відбудови вимагають від держави формування ефективних інструментів, які дозволять максимально використовувати потенціал соціальних підприємств у відновленні інфраструктури, забезпеченні зайнятості та посиленні соціальної згуртованості.

Перш за все, необхідним є створення нормативно-правових засад для функціонування та розвитку соціального підприємництва. Це передбачає розробку спеціального законодавства, яке б чітко визначало правовий статус соціальних підприємств, їхні критерії, принципи діяльності, а також механізми державної підтримки. Важливо також інтегрувати питання розвитку соціального підприємництва у стратегічні документи державного та регіонального рівня – зокрема, у програми соціально-економічного розвитку, стратегії регіональної політики та концепції післявоєнної відбудови.

Іншим напрямом інтеграції є запровадження фінансово-економічних стимулів. Держава має забезпечити доступ соціальних підприємств до інструментів комбінованого фінансування, включаючи державні та муніципальні гранти, пільгове кредитування, податкові преференції, а також механізми державно-приватного партнерства. Особливого значення набуває створення спеціальних фондів підтримки соціального підприємництва, які могли б акумулювати кошти міжнародних донорів, благодійних організацій і приватних інвесторів для реалізації проєктів відбудови територій.

Важливим компонентом є також розвиток інституційної інфраструктури. Мова йде про формування національної мережі центрів підтримки соціального

підприємництва, бізнес-інкубаторів, акселераторів та консалтингових платформ, що сприятимуть підвищенню спроможності підприємців. Такі інституції мають виконувати функції навчання, супроводу, юридичного консультування та надання інформаційних послуг, що особливо актуально в умовах відновлення соціально-економічної системи.

Не менш значущим є організація системи моніторингу соціального впливу соціальних підприємств. Вона має базуватися на методології оцінки результатів у таких напрямах, як працевлаштування вразливих груп населення, розвиток локальних громад, відновлення інфраструктури, забезпечення доступу до базових послуг. Запровадження прозорих і стандартизованих індикаторів дозволить оцінювати ефективність використання державних та міжнародних ресурсів, а також визначати успішні практики, які доцільно масштабувати.

В умовах повоєнної відбудови соціальне підприємництво може стати дієвим інструментом посилення соціальної згуртованості. Для цього необхідно впроваджувати програми співпраці соціальних підприємств з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та волонтерськими рухами. Така взаємодія сприятиме формуванню довіри, розвитку соціального капіталу та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у місцеві громади. Важливо також забезпечити популяризацію соціального підприємництва як соціально значущої моделі ведення бізнесу. Держава спільно з медіа, освітніми закладами та громадськими організаціями має проводити інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності суспільства про переваги соціального підприємництва, поширення кращих практик і формування позитивного іміджу соціально орієнтованого бізнесу.

Таким чином, інтеграція соціального підприємництва у систему публічного управління та соціально-економічного розвитку має відбуватися комплексно: через удосконалення законодавчої бази, впровадження фінансових стимулів, розвиток інституційної інфраструктури, організацію моніторингу соціального впливу та формування соціальної згуртованості. Усе це сприятиме не лише відбудові України після війни, а й забезпеченню сталого розвитку держави та зміцненню її демократичних інститутів.

Висновки. Підсумовуючи необхідно відзначити, що організаційно-правові засади державної політики у сфері соціального підприємництва є ключовим чинником формування стійкої соціально-економічної системи України, особливо в умовах післявоєнної відбудови. Соціальне підприємництво поєднує економічну доцільність із суспільною користю, створюючи нові можливості для працевлаштування, інтеграції вразливих категорій населення, відновлення локальних громад та розбудови соціального капіталу.

Для забезпечення ефективного розвитку соціального підприємництва необхідним є формування цілісної нормативно-правової бази, створення інституту-



ційної інфраструктури підтримки, запровадження механізмів комбінованого фінансування та організації системи моніторингу соціального впливу. Саме поєднання цих інструментів дає змогу інтегрувати соціальне підприємництво у державну політику та забезпечити його внесок у реалізацію стратегічних цілей соціально-економічного розвитку держави та регіонів.

В умовах повоєнної відбудови соціальне підприємництво може стати одним із базових механізмів відновлення економічної активності та посилення соціальної згуртованості. Його розвиток сприятиме не лише подоланню наслідків війни, але й створенню передумов для формування інклюзивного та інноваційного суспільства, де пріоритетними є принципи соціальної справедливості, взаємної підтримки та партнерства. З огляду на євроінтеграційні прагнення України та необхідність відбудови соціально-економічної інфраструктури після війни, соціальне підприємництво має потенціал стати невід'ємною складовою сучасної системи публічного управління, сприяючи як економічному зростанню, так і зміцненню соціальної стабільності, що є визначальними умовами сталого розвитку України.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у поглибленому аналізі моделей державної підтримки соціального підприємництва з урахуванням міжнародного досвіду; у розробці галузевих механізмів інтеграції соціального підприємництва у регіональні стратегії відбудови; у створенні методик оцінювання соціальної ефективності з урахуванням специфіки різних територій та соціальних груп; а також у дослідженні можливостей цифровізації та впровадження інноваційних технологій у діяльність соціальних підприємств.

Література:

1. Мулеса Е. В. Соціальна відповідальність органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка.* 2022. № 1 (59). С. 67–72. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).67-72.

2. Грачова Я. П. Роль держави та громадських організацій у підтримці соціально відповідального бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 122 – 128. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-22.

3. Домбровська С., Антонова Л., Штирьов О., Коссе А. Соціальна відповідальність держави як антикризова компонента публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 21. С. 624–641. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.21.01.

4. Антонова О. Соціальна відповідальність держави як громадської організації та виконання нею зобов'язань в системі публічного управління та суспільних (громадських) відносин. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (3). С. 30–35. DOI: https://doi.org/10.15421/152434.

5. Климчук О.В. Регуляторні процеси у формуванні сталого соціально-економічного розвитку України. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні:* Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 55–57.

6. Дороніна О.А., Капранова Л., Каспрук А.В. Місія соціального підприємництва як інструменту управління економікою в умовах воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4 (52). С. 132–144. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.14.

7. Климчук О. В., Поворознюк С.П. Інноваційні засади формування державної політики у забезпеченні розвитку соціального підприємництва. *Наукові перспективи (Серія «Державне управління»).* 2025. № 1 (55). С. 343–356. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-343-356.

8. Климчук О.В. Економічна сутність розвитку інноваційних процесів у виробництві біопалива. *Вісник аграрної науки.* 2014. № 8. С. 62–65.

9. Катихін Є. О. Організаційно-правові засади забезпечення професійної діяльності державних службовців у системі забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. *Національні інтереси України.* 2025. № 8 (13). С. 890–902. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8(13)-890-902.

10. Букреєва Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство.* 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52.

11. Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей І Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції.* Ред. колегія О. С. Волошкіна та ін. Київ: ІТТА, 2021. С. 199–201.

12. Климчук О. В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи:* збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 170–171.

13. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка.* 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.8.

14. Наумова М. О. Орієнтири державної політики стимулювання розвитку соціального підприємництва в Україні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія Економічні науки*. 2022. № 2 (106). С. 84–88. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-12.

15. Комісаренко А. О. Соціальне підприємництво як ефективний механізм сталого розвитку в Україні. *Вісник НАДУ. Серія: Державне управління.* 2021. Вип. 1. С. 140–147. DOI: https://doi.org/10.36030/2310-2837-1(100)-2021-140-147.

References:

1. Mulesa, E. V. (2022). Sotsialna vidpovidalnist orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v umovakh detsentralizatsii vlady [Social responsibility of local self-government bodies under the conditions of decentralization of power]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia: Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics, 1(59),* 67–72. Retrieved from https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).67-72 [in Ukrainian]

2. Hrachova, Ya. P. (2024). Rol derzhavy ta hromadskykh orhanizatsii u pidtrymtsi sotsialno vidpovidalnoho biznesu [The role of the state and public organizations in supporting socially responsible business]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 9(3),* 122–128. Retrieved from https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-22 [in Ukrainian]

3. Dombrovska, S., Antonova, L., Shtyriov, O., & Kosse, A. (2023). Sotsialna vidpovidalnist derzhavy yak antykryzova komponenta publichnoho upravlinnia [Social responsibility of the state as an anti-crisis component of public administration]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development, 21,* 624–641. Retrieved from https://doi.org/10.34132/pard2023.21.01 [in Ukrainian].



4. Antonova, O. (2024). Sotsialna vidpovidalnist derzhavy yak hromadskoi orhanizatsii ta vykonannia neiu zoboviazhan v systemi publichnoho upravlinnia ta suspilnykh (hromadskykh) vidnosyn [Social responsibility of the state as a public organization and its fulfillment of obligations in the system of public administration and social (public) relations]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration, 12(3),* 30–35. Retrieved from https://doi.org/10.15421/152434 [in Ukrainian].

5. Klymchuk, O. V. (2023). Rehuliatorni protsesy u formuvanni staloho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Regulatory processes in the formation of sustainable socio-economic development of Ukraine]. *Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiinykh protsesiv v Ukraini: Materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Current trends in the development of financial, innovation and investment processes in Ukraine: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference.* Vinnytsia: VNTU, 55–57.

6. Doronina, O.A., Kapranova, L., & Kaspruk, A.V. (2023). Misiia sotsialnoho pidpryiemnytstva yak instrumentu upravlinnia ekonomikoiu v umovakh voyennoho stanu [The mission of social entrepreneurship as a tool for managing the economy under martial law]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization, 4(52),* 132–144. Retrieved from https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.14 [in Ukrainian].

7. Klymchuk, O.V., & Povorozniuk, S.P. (2025). Innovatsiini zasady formuvannia derzhavnoi polityky u zabezpechenni rozvytku sotsialnoho pidpryiemnytstva [Innovative principles of forming state policy in ensuring the development of social entrepreneurship]. *Naukovi perspektyvy (Seriia "Derzhavne upravlinnia") – Scientific Perspectives (Series "Public Administration"), 1(55),* 343–356. Retrieved from https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-343-356 [in Ukrainian].

8. Klymchuk, O. V. (2014). Ekonomichna sutnist rozvytku innovatsiinykh protsesiv u vyrobnytstvi biopalyva [Economic essence of the development of innovative processes in biofuel production]. *Visnyk ahrarnoi nauky – Bulletin of Agrarian Science, 8,* 62-65 [in Ukrainian].

9. Katykhin, Ye.O. (2025). Orhanizatsiino-pravovi zasady zabezpechennia profesiinoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv u systemi zabezpechennia sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Organizational and legal principles of ensuring the professional activity of civil servants in the system of ensuring corporate social responsibility]. *Natsionalni interesy Ukrainy – National Interests of Ukraine, 8(13),* 890–902. Retrieved from https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8(13)-890-902 [in Ukrainian].

10. Bukreeva, D., & Denysenko, K. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova zabezpechennia dilovoi aktyvnosti pidpryiemstv: yevrointehratsiinyi aspekt [Corporate social responsibility as a basis for ensuring business activity of enterprises: European integration aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, 38.* Retrieved from https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52 [in Ukrainian].

11. Klymchuk, O.V. (2021). Suchasni protsesy rozvytku v Ukraini informatsiinykh system i tekhnolohii v upravlinni pidpryiemstvamy [Current development processes of information systems and technologies in enterprise management in Ukraine]. In O.S. Voloshkina et al. (Eds.), *Aktualni problemy, priorytetni napriamky ta stratehii rozvytku Ukrainy: tezy dopovidei I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi online-konferentsii [Topical issues, priority directions, and development strategies of Ukraine: Proceedings of the I International Scientific and Practical Online Conference]* (pp. 199–201). Kyiv: ITTA [in Ukrainian].

12. Klymchuk, O.V. (2021). Suchasni aspekty vykorystannia informatsiinykh system i tekhnolohii v upravlinni [Current aspects of using information systems and technologies in management]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zbirnyk tez dopovidei II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Business, innovations, management: problems and prospects: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference]* (pp. 170–171). Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo "Politekhnika" [in Ukrainian].

13. Samborska, O.Yu., & Klymchuk, O.V. (2023). Nehatyvnyi vplyv viiny na zainiatiist ta dokhody ukraintsiv [Negative impact of war on employment and incomes of Ukrainians]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy, 3(95),* 63–69. Retrieved from https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.8 [in Ukrainian].

14. Naumova, M.O. (2022). Oriientyry derzhavnoi polityky stymuliuvannia rozvytku sotsialnoho pidpryiemnytstva v Ukraini [Guidelines of state policy for stimulating the development of social entrepreneurship in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences, 2(106),* 84–88. Retrieved from https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-12 [in Ukrainian].

15. Komisarenko, A.O. (2021). Sotsialne pidpryiemnytstvo yak efektyvnyi mekhanizm staloho rozvytku v Ukraini [Social entrepreneurship as an effective mechanism of sustainable development in Ukraine]. *Visnyk NADU. Seriia: Derzhavne upravlinnia – Herald of the National Academy for Public Administration. Series: Public Administration, 1(100),* 140–147. Retrieved from https://doi.org/10.36030/2310-2837-1(100)-2021-140-147 [in Ukrainian].



УДК 35.08:351.74(477)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-642-653

Радченко Олександр Віталійович доктор наук державного управління, професор, Заслужений працівник освіти України, професор Навчально-наукового інституту прикладної економіки та менеджменту Одеського національного технологічного університету імені Г. Є. Вейнштейна, м, Одеса, https://orcid.org/0000–0002–0437–6131

Дакал Алла Василівна доктор наук державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та соціальних наук ПрАТ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", https://orcid.org/0000-0003-3221-353X

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ: НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ

Анотація. Стаття пропонує комплексний аналіз сучасних науково-методологічних підходів до проблематики формування та розвитку кадрового потенціалу органів публічного управління та адміністрування України в умовах воєнного стану та в повоєнний період. Обґрунтовано, що кадровий потенціал органів публічного управління та адміністрування виступає ключовим стратегічним ресурсом відбудови держави та її подальшої євроінтеграції.

Проаналізовано сучасний стан державної кадрової політики, виявлено та систематизовано основні проблеми, серед яких фрагментарність, політизованість, недосконалість мотиваційних механізмів та низький рівень цифровізації управління персоналом. Досліджено європейський досвід формування та реалізації кадрової політики, зокрема практики Польщі, Франції та Німеччини, і визначено ключові принципи, такі як меритократія, політична нейтральність, прозорість та соціальний діалог.

На основі проведеного аналізу запропоновано перспективну модель розвитку української державної кадрової політики в контексті парадигми "належного урядування", яка базується на трьох взаємопов'язаних компонентах: відновленні конкурсного добору, впровадженні справедливої системи оплати праці та повномасштабній цифровізації HR-процесів. Запропоновано низку практичних заходів щодо впровадження цієї моделі, включаючи гармонізацію законодавства з європейськими стандартами, створення інституційного центру координації кадрової політики та інтеграцію до європейських мереж взаємонав-



чання. Зроблено висновок, що реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати професійний і доброчесний корпус державних службовців, здатний забезпечити ефективне публічне управління та сталий соціально-економічний розвиток України в повоєнний період.

Ключові слова: публічне управління, державна кадрова політика, кадровий потенціал органу публічного управління, кадровий апарат системи державної служби.

Radchenko Oleksandr D.Sc. of Public Administration, Professor, Professor at the Educational & Scientific Institute of Applied Economics and Management of Odesa National University of Technology, Odesa, https://orcid.org/0000–0002–0437–6131

Dakal Alla D.Sc. of Public Administration, Associate Professor Department of Public Administration Educational-Scientific Institute of International Relations and Social Sciences Private higher education institution “Interregional Academy of Personnel Management”, https://orcid.org/0000-0003-3221-353X

THE PERSONNEL POTENTIAL OF UKRAINIAN PUBLIC ADMINISTRATION AND GOVERNANCE BODIES: SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES

Abstract. This article offers a comprehensive analysis of contemporary scientific and methodological approaches to the formation and development of the personnel potential of Ukrainian public administration and governance bodies during martial law and in the post-war period. It substantiates that the personnel potential of these bodies constitutes a key strategic resource for national recovery and its further European integration. The current state of state personnel policy is analyzed, with key problems identified and systematized, including fragmentation, politicization, imperfect motivational mechanisms, and a low level of personnel management digitalization. The European experience in forming and implementing personnel policy, particularly the practices of Poland, France, and Germany, is examined, and key principles such as meritocracy, political neutrality, transparency, and social dialogue are defined.

Based on the analysis, a prospective model for the development of Ukrainian state personnel policy within the "good governance" paradigm is proposed. This model is based on three interconnected components: the restoration of competitive recruitment, the implementation of a fair remuneration system, and the full-scale digitalization of HR processes. Several practical measures for implementing this model are suggested, including harmonizing legislation with European standards, establishing an institutional center for coordinating personnel policy, and integrating into European mutual learning networks. It is concluded that the implementation of the proposed



measures will enable the formation of a professional and virtuous corps of civil servants capable of ensuring effective public governance and sustainable socio-economic development of Ukraine in the post-war period.

Keywords: public administration, state personnel policy, personnel potential of public administration body, personnel apparatus of the civil service system.

Постановка проблеми. Повоєнна трансформація української державності неминуче спирається на відновлення кадрової спроможності публічної служби, адже саме через персонал інститутів держави, що володіє стійкими компетентностями, європейськими цінностями та етичною культурою, здатний діяти в умовах невизначеності, держава матеріалізує стратегії відбудови й розвитку, забезпечує безперервність базових функцій публічного управління та адміністрування, підтримує довіру громадян і міжнародних партнерів, а також уникає регресу в напрямі патримоніальних практик, що історично підточували ефективність системи публічного управління та адміністрування нашої країни.

Воєнний досвід 2022–2024 років виявив не лише структурні слабкості української кадрової політики – фрагментарність процедур, нерівномірну професіоналізацію, вразливість мотиваційної системи, – а й засвідчив, що саме на стику кризового управління та процесів управління кадровим потенціалом державної служби народжуються нові стандарти стійкості, які мають бути кодифіковані у державній політиці. Саме це обумовлює актуальність даного дослідження, як суспільно назрілої потреби у формуванні архітектури управління людськими ресурсами, яка б поєднувала правову визначеність, технологічну сучасність та ціннісну орієнтацію на результат, оскільки швидкість та ефективність подолання наслідків війни та подальшої євроінтеграції визначатиме, насамперед, якість кадрового ядра державного апарату. Відновлення економіки, відбудова інфраструктури, забезпечення соціального захисту та реінтеграція ветеранів – усі ці завдання вимагають наявності професійного, доброчесного та мотивованого корпусу державних службовців, здатних працювати в умовах високої турбулентності та обмежених ресурсів. Таким чином, проблема формування ефективної державної кадрової політики набуває стратегічного характеру і безпосередньо впливає на національну безпеку та конкурентоспроможність України на міжнародній арені.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий доробок вітчизняних дослідників щодо дослідження проблематики державної кадрової політики можна умовно поділити на кілька ключових груп. До першої групи належать праці, присвячені аналізу сучасного стану та викликів. Зокрема, Н. Васюк та М. Роєнко систематизують проблеми нераціонального використання кадрового потенціалу, недосконалості системи оплати праці, високої плинності та відсутності ефективного моніторингу, акцентуючи на тому, що "підвищена плинність

кадрів на державній службі є важливою проблемою, яка може спричинити кризові прояви у сфері державного управління" [4]. Особливості організації системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану охарактеризовує А. Куртєв [8].

Другу групу становлять дослідження, що пропонують перспективні шляхи вдосконалення. Так, О. Блищик і О. Кравченко окреслюють перспективи нормативно-правового регулювання кадрової політики в органах державної влади [3]. А. Зленко, В. Редзюк, Ю. Ляшенко та Я. Зленко наголошують на необхідності розбудови "екосистеми управління персоналом державної служби", яка "базується на поточних і перспективних планах, спрямованих на формування колективу співробітників з високим рівнем творчості й самомотивації та активно використовує сучасні інформаційні технології та різноманітні інструменти для планування, організації та контролю персоналу [6 с. 63].

Третя група науковців зосереджена на проблематиці цифрової трансформації системи державної служби та управління персоналом органів публічного управління й адміністрування. В даному контексті виклики та можливості запровадження діджиталізації в кадровому менеджменті державних інституцій аналізують С. Білоус, Л. Самойленко, О. Самосенко та М. Личак. Зокрема, дослідники стверджують, що "впровадження цифрових технологій не лише підвищує ефективність управлінських процесів, а й ставить перед державними органами нові виклики, що потребують розробки нових компетенцій у кадровій політиці" [2, с. 186]. Цифрові компетентності публічних службовців як компонент національної безпеки в умовах війни та повоєнної відбудови України розглядає Н. Олійник [10].

Окремої уваги заслуговує група публікацій, що аналізують європейський досвід. Зокрема, міжнародні інтегральні показники оцінки ефективності роботи державних службовців у країнах розкривають Н. Подольчак та М. Хім [12]. Умови та особливості професіоналізації державних службовців в умовах євроінтеграції описують А. Білокудря, О. Іванова [1]. Узагальнюючи короткий огляд вітчизняного дискурсного поля проблематики формування та розвитку державної кадрової політики можемо з усією впевненістю стверджувати, що в своїй синергетичній сукупності сучасні дослідження українських науковців формують комплексне бачення даного проблемного поля, пропонуючи як інструментарій їх подолання, так і орієнтири для майбутніх перетворень.

Мета даного дослідження: проаналізувати сучасні проблеми та визначити перспективні напрями розвитку державної кадрової політики України в контексті забезпечення ефективного публічного управління та сталого соціально-економічного відновлення в повоєнний час.

Виклад основного матеріалу. Сучасна наукова думка розглядає кадровий потенціал органів публічного управління та адміністрування через призму



різноманітних методологічних підходів, кожен з яких розкриває певні аспекти цього складного феномену. Системний підхід, який домінує в працях В. Авер'янова, Н. Нижник, Н. Гавкалової трактує кадровий потенціал як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що включає кількісні характеристики (чисельність персоналу, його структуру за віком, освітою, досвідом) та якісні параметри (професійні компетенції, мотивація, ціннісні орієнтації), при цьому ефективність системи визначається не простою сумою характеристик окремих працівників, а синергетичним ефектом їх взаємодії в процесі виконання управлінських функцій [5, с. 10].

Компетентнісний підхід, детально розроблений у працях Л. Пашко, І. Сурай, М. Карпи, І. Сочинсько-Сибірцевої акцентує увагу на сукупності професійних компетенцій державних службовців як ключовому елементі кадрового потенціалу, визначаючи його як здатність персоналу ефективно виконувати покладені функції на основі наявних знань, умінь, навичок та особистісних якостей [14, с. 51-52]. Цей підхід передбачає детальну декомпозицію компетенцій на загальні (аналітичні здібності, комунікативні навички, етичність) та спеціальні (галузеві знання, володіння специфічними методами та інструментами), що дозволяє більш точно оцінювати наявний потенціал та планувати його розвиток через цілеспрямовані програми професійного навчання.

Ресурсний підхід, представлений у працях О. Оболенського, С. Серьогіна, К. Богомолової та О. Подольської, П. Польового та ін. розглядає кадровий потенціал як стратегічний ресурс державного управління, що характеризується унікальністю, цінністю, складністю імітації та відсутністю повноцінних замінників. За цим підходом, кадровий потенціал органів публічного управління визначається як сукупність наявних та прихованих можливостей персоналу щодо досягнення цілей державного управління, при цьому особлива увага приділяється механізмам активізації прихованих резервів через створення сприятливих організаційних умов, розвиток корпоративної культури, впровадження інноваційних методів управління. Так, П. Польовий підкреслює, що "кадровий потенціал органів публічної влади в сучасних умовах набуває стратегічного значення, оскільки саме він забезпечує адаптацію управлінських структур до нових викликів та ефективну реалізацію державної політики" [13].

Інтегруючи різні методологічні підходи, можемо визначити кадровий потенціал органів публічного управління та адміністрування як динамічну систему професійних, інтелектуальних, творчих та особистісних можливостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які можуть бути мобілізовані та ефективно використані для досягнення цілей державного управління, забезпечення сталого розвитку суспільства та надання якісних публічних послуг громадянам. Ця система характеризується не лише наявними компетенціями та досвідом персоналу, але й здатністю до постійного розвитку,

адаптації до нових викликів, генерування інноваційних рішень у складних та невизначених умовах.

У свою чергу поняття "державна кадрова політика" також має багатоваріантні трактування. Так, О. Блищик та О. Кравченко розглядають її як "цілеспрямовану, розраховану на тривалий період стратегічну діяльність, з формування, збереження, зміцнення, розвитку та раціонального використання професійно підготовлених працівників, з високим рівнем знань, умінь та навичок, які проходять державну служби чи мають намір обійняти посади державної служби в майбутньому" [3, с. 329]. А. Іванченко наголошує на її функціональному призначенні, зазначаючи, що "кадрова політика визначає принципи та механізми, які використовуються для формування, розвитку та управління кадровими ресурсами в державних органах та є однією з ключових складових ефективного функціонування держави" 7, с. 117].

Узагальнююче визначення окресленої дефініції може бути сформульоване в наступному розмінні: державна кадрова політика – це стратегічно узгоджена система публічного управління, що забезпечує стійкість державних інституцій, якість надання послуг й довіру громадян до владних інституцій та базується на правових та етичних засадах і охоплює цілі, принципи, інструменти та процедури, спрямовані на прогнозування кадрових потреб, прозорий і справедливий добір персоналу, розвиток компетенцій, оцінювання ефективності, мотивацію з урахуванням інклюзивності та психологічну підтримку. Сутність даного феномену полягає у трансформації людського потенціалу в публічну цінність, що робить його не допоміжним інструментом, а ключовим стратегічним ресурсом держави, від якого безпосередньо залежить успішність реалізації будь-яких соціально-економічних та політичних ініціатив.

У контексті повоєнного відновлення України маємо погодитися з думкою П. Польового в тому, що кадровий потенціал органів публічного управління набуває особливого стратегічного значення, оскільки саме від якості управлінських кадрів залежатиме успішність реалізації масштабних програм відбудови інфраструктури, відновлення економіки, реінтеграції тимчасово окупованих територій, соціальної адаптації ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Державні службовці повоєнного періоду мають володіти унікальним поєднанням компетенцій: глибоким розумінням європейських стандартів та практик для забезпечення успішної євроінтеграції, навичками проектного менеджменту для управління міжнародною допомогою та інвестиційними проектами, здатністю до ефективної координації зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства в процесі відновлення.

Євроінтеграційний вектор розвитку України висуває додаткові вимоги до кадрового потенціалу публічного управління, включаючи володіння офіційними мовами Європейського Союзу, розуміння принципів функціонування європейсь-



ких інституцій, здатність до імплементації усіма базовими вимогами ЄС (так званими "Acquis Communautaire"), навички роботи в міжнародних проектах та програмах. В січні 2024 року урядом було схвалено Стратегію розвитку системи професійного навчання державних службовців до 2027 року, відповідно до якої Національне агентство України з питань державної служби передбачає системну підготовку фахівців, здатних забезпечити ефективну інтеграцію України до європейського адміністративного простору [15], що підтверджує розуміння на державному рівні критичної важливості кадрового потенціалу для реалізації євроінтеграційних прагнень країни.

Ці цілком обґрунтовані й бажані шляхи вдосконалення кадрового потенціалу системи державної служби України значною мірою ускладнюються багатовимірним тиском воєнного часу, який одночасно демонструє дві суперечливі тенденції – інтенсивне оновлення інструментів та збереження системних деформацій [2, с. 182]. З одного боку, відбувається запуск класифікації посад, перегляд оплати праці та цифровізація окремих HR-процесів. З іншого – зберігаються критичні проблеми, які були ідентифіковані ще в доповідний період та загострилися під час війни. Згідно з передвоєнним аналізом І. Луциків та І. Котовської, до ключових проблем кадрової політики, з якими Україна увійшла у війну, належать: відсутність прогресу в створенні єдиної інформаційної системи управління персоналом (HRMIS), що залишається суттєвим бар'єром; недосконаліть конкурсної процедури, зокрема, в частині проведення основних етапів та формування комісій; слабкий рівень застосування сучасних аналітичних інструментів та технологій; недостатні можливості держави залучати та утримувати кваліфікованих фахівців через непрозору систему оплати праці; недостатня інституційна та фінансова підтримка системи підготовки державних службовців [9, с. 98-99].

В умовах перманентного продовження воєнного стану до цих проблем додалися масові позаконкурсні призначення, тимчасове призупинення класифікації посад, порушення комунікації між кадровими службами та кандидатами, а також технічні проблеми з функціонуванням єдиного порталу вакансій, що в комплексі створює серйозні ризики для професійної стабільності та довіри до владних інституцій [11]. Як наслідок, сучасна система формування та розвитку кадрового потенціалу органів публічного управління та адміністрування України характеризується фрагментарністю, високою залежністю від поточної політичної кон'юнктури та нездатністю повною мірою забезпечити публічну адміністрацію необхідним кадровим потенціалом для вирішення складних завдань повоєнного відновлення, що обумовлює необхідність звернення у повоєнний період до кращого закордонного (насамперед, європейського) досвіду формування та реалізації державної кадрової політики та можливості його апроксимації в Україні.

Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що ефективна державна кадрова політика реалізується через застосування відповідних технологій, таких



як ефективне управління людськими ресурсами, стимулювання працівників до досягнення результатів, застосування диференційованого підходу до оплати праці, впровадження інноваційних методів роботи, використання системи класифікації посад і чітко визначених компетентностей. Зокрема, Польща впроваджує концепцію "Нового державного менеджменту", що сприяє підвищенню адміністративної сприятливості та професійного розвитку публічних службовців. Франція зосереджує увагу на кар'єрному зростанні через систему корпусів державних службовців із повною регламентацією процесів. Німеччина застосовує просування державних службовців через підвищення їх кваліфікації та систему ієрархічних рівнів державної служби [1].

Спільними для європейського простору є такі прописані в компетенційних рамках принципи: домінує меритократія в доступі до служби; гарантована політична нейтральність, антикорупційні запобіжники, механізми оскарження й соціального діалогу; акцент на етичному лідерстві, залученості та інноваційності; цифровізація HR-циклів та "олюднення" бюрократії через розвиток лідерства та інклюзивних культур [16]. Для України апроксимація цього досвіду має відбуватися не через механічне копіювання інститутів, а через відтворення їхньої функціональної логіки: конкурсний добір як гарантія легітимності; мотиваційна система оплати як умова стабільності; покрокова цифровізація як основа прозорості та аналітичної керованості.

На наше переконання перспективи розвитку державної кадрової політики України в повоєнний період полягають у переході від режиму адаптивного виживання до режиму інституційного розвитку в контексті парадигми "належного урядування" (Good Governance), яка послідовно поєднує принципи ефективності, законності, підзвітності, участі та відкритості. Така модель має базуватися на трьох взаємопов'язаних підсистемах, де перша підсистема – меритократичний (тобто за наявності необхідних вмінь, навичок та за справжніми заслугами) добір кадрового ядра державної служби, що передбачає повне відновлення конкурсних процедур на всі категорії посад, стандартизацію оцінювання професійних компетентностей та забезпечення незалежності конкурсних комісій, що відтворить довіру до держави як роботодавця. Друга підсистема – мотиваційна: справедлива та конкурентна винагорода, заснована на уніфікованій класифікації посад, де фіксована частка становитиме не менше 70%, а дискреція керівників щодо премій істотно зменшиться, що знизить плинність кваліфікованих кадрів. Третя підсистема – цифрової трансформації, що забезпечить прозорість і підзвітність HR-процесів через повномасштабне розгортання HRMIS та модернізацію єдиного порталу вакансій з інтеграцією до державних реєстрів.

Крім того, необхідно розвивати людиноцентричні елементи державної кадрової політики: інклюзивну мотивацію, наставництво, психологічну під-



тримку, реінтеграцію ветеранів та забезпечення гендерного балансу у вищій державній службі. Реалізація цієї моделі вимагатиме гармонізації вітчизняних норм із принципами SIGMA, створення потужного інституційного "центру тяжіння" кадрової політики та інтеграції української державної служби в європейські мережі взаємонавчання, такі як EIPA та DISPA.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що державна кадрова політика є вирішальним фактором успішної повоєнної відбудови та подальшого розвитку України. Визначено, що сучасний стан цієї політики характеризується наявністю системних проблем, таких як фрагментарність, високий рівень політизації, недосконаліть мотиваційних механізмів та недостатній рівень цифровізації ключових процесів, що загострилися в умовах воєнного стану. Аналіз європейського досвіду доводить, що ефективна кадрова політика ґрунтується на принципах меритократії, політичної нейтральності, прозорості та соціального діалогу, що забезпечує високий рівень довіри до державних інститутів. Перспективи розвитку української державної кадрової політики полягають у її трансформації у відповідності до парадигми "належного урядування" через реалізацію трьох взаємопов'язаних напрямів: відновлення меритократичного добору, впровадження справедливої та прозорої системи винагороди та повномасштабну цифровізацію HR-процесів. Важливим є також розвиток людиноцентричних елементів, спрямованих на підтримку та розвиток персоналу.

Перспективами подальших досліджень є пошук шляхів та інструментарію подолання існуючих викликів, які дозволять створити професійний, доброчесний та мотивований корпус державних службовців, здатний забезпечити ефективне публічне управління та сталий соціально-економічний розвиток України в повоєнний період.

Література:

1. Білокудря А. В., Іванова О. Ю. Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство.* 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-148

2. Білоус С. П., Самойленко Л. Я., Самосенко О. А., Личак М. М. Державна кадрова політика в умовах діджиталізації: нові виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 23. С. 182–186. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.182.

3. Блищик О. О., Кравченко О. О. Стан і перспективи нормативно-правового регулювання кадрової політики в органах державної влади. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 1(9). С. 326–336. DOI: 10.52058/3041-1572-2025-1(9)-326-336.

4. Васюк Н. О., Роєнко М. Б. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 7. DOI: 10.32702/2307-2156.2024.7.11.

5. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практик*и, 2014. № 3 (27). С. 4-14.



6. Зленко А., Редзюк В., Лященко Ю., Зленко Я. Тенденції та перспективні напрями побудови екосистеми управління персоналом державної служби. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 55–65. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-8-55-65.

7. Іванченко А. В. Роль держави у формуванні кадрової політики: шляхи та механізми реформування державної служби. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2024. Вип. 43. С. 116-121. DOI https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.17

8. Куртєв А. Організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 1(8). С. 62–69.

9. Оновлення процедури відбору на державну службу. *Лабораторія законодавчих ініціатив*. 2025. URL : https://parlament.org.ua/analytics/onovlennya-proczedury-vidboru/

10. Луциків І. В., Котовська І. В. Сучасні проблеми організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. *Публічне управління: теорія та практика :* монографія / за заг. ред. О. В. Гуржія. Тернопіль : ТНТУ, 2020. С. 87-108. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32399/2/monograph_PU_2020_TNTU_Lutsykiv_I_V-Current_issues_of_organizational_87-108.pdf

11. Олійник Н. В. Цифрові компетентності публічних службовців як компонент національної безпеки в умовах війни та повоєнної відбудови України: архетипний підхід. *Наукові перспективи.* 2024. № 5(47), (спецвипуск). С. 187-209.

12. Подольчак Н. Ю., Хім М. К. Міжнародні інтегральні показники оцінки ефективності роботи державних службовців у країнах ЄС. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2020. № 2(8). С. 59-70.

13. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL : http: //www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf

14. Сочинська-Сибірцева І. М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2021. № 4. С. 50-55.

15. Уряд затвердив план заходів з розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року. *Офіційний портал Національного агентства України з питань державної служби* (НАДС), 4 січня 2024 р. URL : https://nads.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-plan-zakhodiv-z-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtsiv-do-2027-roku

16. EPSO Competency Framework. *European Personnel Selection Office (EPSO)* URL : https://eu-careers.europa.eu/en/documents/epsos-competency-framework/13068?utm_source

References:

1. Bilokudria, A. V., & Ivanova, O. Yu. (2024). Zarubizhnyy dosvid upravlinnya lyuds′kymy resursamy [Foreign experience in human resource management]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*. Vol. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-148 [in Ukrainian].

2. Bilous, S. P., Samoylenko, L. Ya., Samosenko, O. A., & Lychak, M. M. (2024). Derzhavna kadrova polityka v umovakh didzhytalizatsiyi: novi vyklyky ta mozhlyvosti [State personnel policy in the context of digitalization: new challenges and opportunities]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*. Vol. 23. Pp. 182–186. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.182 [in Ukrainian].

3. Blyshchyk, O. O., & Kravchenko, O. O. (2025). Stan i perspektyvy normatyvno-pravovoho rehulyuvannya kadrovoyi polityky v orhanakh derzhavnoyi vlady [State and prospects of regulatory and legal regulation of personnel policy in public authorities]. *Suspil'stvo ta natsional'ni interesy – Society and National Interests*. Vol. 1(9). Pp. 326–336. DOI: 10.52058/3041-1572-2025-1(9)-326-336 [in Ukrainian].



4. Vasyuk, N. O., & Royenko, M. B. (2024). Derzhavna kadrova polityka v Ukrayini: problemy ta perspektyvy [State personnel policy in Ukraine: problems and prospects]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*. Vol. 7. DOI: 10.32702/2307-2156.2024.7.11 [in Ukrainian].

5. Havkalova, N. L. (2014). Kadrovyy potentsial yak osnova rozvytku kadrovoho menedzhmentu [Personnel potential as the basis for the development of personnel management]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy mashynobudivnoyi haluzi: problemy teoriyi ta praktyky – Economics and Management of Engineering Industry Enterprises: Problems of Theory and Practice*. Vol. 3(27). Pp. 4–14 [in Ukrainian].

6. Zlenko, A., Redzyuk, V., Lyashchenko, Yu., & Zlenko, Ya. (2024). Tendentsiyi ta perspektyvni napryamy pobudovy ekosystemy upravlinnya personalom derzhavnoyi sluzhby [Trends and promising directions for building an ecosystem for personnel management of the civil service]. *Publichne upravlinnya: kontseptsiyi, paradyhma, rozvytok, udoskonalennya – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*. Vol. 8. Pp. 55–65. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-8-55-65 [in Ukrainian].

7. Ivanchenko, A. V. (2024). Rol′ derzhavy u formuvanni kadrovoyi polityky: shlyakhy ta mekhanizmy reformuvannya derzhavnoyi sluzhby [The role of the state in forming personnel policy: ways and mechanisms of civil service reform]. *Publichne upravlinnya i administruvannya v Ukrayini – Public Administration and Management in Ukraine*. Vol. 43. Pp. 116–121. DOI: https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.17 [in Ukrainian].

8. Kurtyev, A. (2025). Orhanizatsiya systemy kadrovoho zabezpechennya derzhavnoyi sluzhby v umovakh voyennoho stanu [Organization of the personnel support system of the civil service under martial law]. *Visnyk Dniprovs'koyi akademiyi neperervnoyi osvity. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya – Bulletin of Dnipro Academy of Continuing Education. Series: Public Administration and Management*. Vol. 1(8). Pp. 62–69 [in Ukrainian].

9. Onovlennya protsedury vidboru na derzhavnu sluzhbu [Updating the procedure for selection for civil service]. (2025). Laboratoriya zakonodavchykh initsiatyv – Laboratory of Legislative Initiatives. Retrieved from https://parlament.org.ua/analytics/onovlennya-proczedury-vidboru/ [in Ukrainian].

10. Lutsykiv, I. V., & Kotovska, I. V. (2020). Suchasni problemy orhanizatsiynoho y kadrovoho zabezpechennya orhaniv publichnoyi vlady v Ukrayini [Modern problems of organizational and personnel support of public authorities in Ukraine]. In O. V. Hurzhiy (Ed.), *Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka – Public Administration: Theory and Practice* (pp. 87–108). Ternopil: TNTU. Retrieved from https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32399/2/monograph_PU_2020_TNTU_Lutsykiv_I_V-Current_issues_of_organizational_87-108.pdf [in Ukrainian].

11. Oliynyk, N. V. (2024). Tsyfrovi kompetentnosti publichnykh sluzhbovtsiv yak komponent natsional′noyi bezpeky v umovakh viyny ta povoyennoyi vidbudovy Ukrayiny: arkhetypnyy pidkhid [Digital competencies of public servants as a component of national security in conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine: an archetypal approach]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*. Vol. 5(47). Pp. 187–209 [in Ukrainian].

12. Podolchak, N. Yu., & Khim, M. K. (2020). Mizhnarodni inteqral′ni pokaznyky otsinky efektyvnosti roboty derzhavnykh sluzhbovtsiv u krayinakh YeS [International integral indicators for assessing the effectiveness of civil servants in EU countries]. *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnya" – Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series "Problems of Economics and Management"*. Vol. 2(8). Pp. 59–70 [in Ukrainian].

13. Polovyy, P. V. (2022). Kadrovyy potentsial orhaniv publichnoyi vlady v umovakh rozvytku tsyfrovoho suspil′stva [Personnel potential of public authorities in the context of digital society development]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*. Vol. 5. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf [in Ukrainian].

14. Sochyns′ka-Sybirtseva, I. M. (2021). Uprovadzhennya kompetentnisnoho pidkhodu v systemu otsinky derzhavnykh sluzhbovtsiv [Implementation of the competency approach in the evaluation system of civil servants]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo – State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*. Vol. 4. Pp. 50–55 [in Ukrainian].

15. Uryad zatverdyv plan zakhodiv z rozvytku systemy profesiynoho navchannya publichnykh sluzhbovtsiv do 2027 roku [The government approved a plan of measures for the development of the professional training system for public servants until 2027]. (2024, January 4). *Ofitsiynyy portal Natsional'noho ahentstva Ukrayiny z pytan' derzhavnoyi sluzhby (NADS) – Official portal of the National Agency of Ukraine for Civil Service (NACS)*. Retrieved from https://nads.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-plan-zakhodiv-z-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtsiv-do-2027-roku [in Ukrainian].

16 EPSO Competency Framework. European Personnel Selection Office (EPSO). Retrieved from https://eu-careers.europa.eu/en/documents/epsos-competency-framework/13068?utm_source [in English].



УДК 342.9(477): 316.77: 355.01

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-654-666

Решота Олена Анатоліївна кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка, м. Львів, https://orcid.org/0000-0002-4308-764X

Кацімон Іван Миколайович здобувач ступеня «бакалавр» за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» Львівського національного університету імені Івана Франка, https://orcid.org/0009-0004-8544-1063

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕДІАЛАНДШАФТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЇ КОМУНІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ

Анотація. Стаття присвячена аналізу трансформації медіаландшафту України в умовах воєнного стану та визначенню її впливу на стратегії комунікації публічних інституцій. Досліджено особливості поширення російської пропаганди та дезінформації через традиційні ЗМІ й цифрові платформи, зокрема Telegram, TikTok, Facebook, YouTube, а також визначено масштаби їхнього впливу на громадську думку та інформаційну безпеку. У центрі уваги - механізми законодавчого регулювання медійної сфери, зокрема завдання державної політики, спрямовані на захист національного інформаційного простору.

Окремо акцентовано увагу на динаміці медіаспоживання українців, зростанні ролі соціальних мереж як основного джерела новин та зміні медійних уподобань громадян на користь національного контенту, суспільно-політичних матеріалів і комунікації з військовими експертами. Висвітлено проблеми функціонування регіональних і прифронтових ЗМІ, зокрема кадровий дефіцит, брак фінансування, психологічні та фізичні ризики, що супроводжують діяльність журналістів у зонах бойових дій, але водночас підтверджується їхня ключова роль як джерела локальної інформації.

Обґрунтовано необхідність формування ефективної комунікаційної стратегії публічних інституцій, що включає протидію дезінформації, підтримку українського контенту, розширення присутності у цифровому середовищі та інституційну допомогу локальним медіа. Зазначено, що стратегічним завданням держави є не лише оперативна протидія інформаційним атакам, а й відновлення інформаційного простору деокупованих територій, розвиток медіаграмотності населення та зміцнення довіри громадян до органів влади. Авторами запропоновано розробку Стратегії інформаційної реабілітації деокупованих територій.



Ключові слова: медіаландшафт, інформаційна війна, дезінформація, публічне управління та адміністрування, публічні інституції, комунікаційні стратегії, місцеве самоврядування, національна безпека.

Reshota Olena PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Administration and Business Management, Faculty of Finance and Business Management, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, https://orcid.org/0000-0002-4308-764X

Katsimon Ivan Bachelor's degree candidate in specialty D4 "Public Governance and Administration," Ivan Franko National University of Lviv, https://orcid.org/0009-0004-8544-1063

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S MEDIA LANDSCAPE UNDER MARTIAL LAW AND ITS IMPACT ON PUBLIC INSTITUTIONS' COMMUNICATION STRATEGIES

Abstract. The article is devoted to the analysis of the transformation of Ukraine's media landscape under martial law and the determination of its impact on the communication strategies of public institutions. It examines the specifics of the spread of Russian propaganda and disinformation through traditional media and digital platforms, including Telegram, TikTok, Facebook, and YouTube, as well as the scale of their influence on public opinion and information security. The focus is on the mechanisms of legislative regulation of the media sphere, in particular the tasks of state policy aimed at protecting the national information space.

Special emphasis is placed on the dynamics of media consumption among Ukrainians, the growing role of social networks as the main source of news, and the shift in media preferences toward national content, socio-political materials, and communication with military experts. The article highlights the challenges facing regional and frontline media, including staff shortages, lack of funding, psychological and physical risks accompanying journalists' work in combat zones, while at the same time confirming their key role as sources of local information.

The necessity of developing an effective communication strategy for public institutions is substantiated, which should include countering disinformation, supporting Ukrainian content, expanding presence in the digital environment, and providing institutional assistance to local media. It is noted that the strategic task of the state is not only the operational counteraction to information attacks but also the restoration of the information space in de-occupied territories, the development of media literacy among the population, and strengthening citizens' trust in public authorities. The authors have substantiated the necessity of developing a Strategy for the Information Rehabilitation of De-occupied Territories.



Keywords: media landscape, information war, disinformation, public governance and administration, public institutions, communication strategies, local self-government, national security.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення, здійснене Російською Федерацією, спричинило комплекс трансформаційних процесів у всіх сферах суспільного життя, що безпосередньо стосуються державного регулювання. Сфера публічного адміністрування в Україні опинилася перед низкою загроз, викликаних збройною агресією. Економічна нестабільність, гуманітарна криза, зростання рівня безробіття, відтік висококваліфікованих фахівців, прояви корупції та нестабільність у сфері національної безпеки формують сукупність кризових чинників, які безпосередньо впливають на ефективність державного врядування. Ці явища негативно позначаються на подальшому розвитку країни та ускладнюють проведення реформ у сфері публічного управління.

Складовою збройної агресії є інформаційна війна, що зумовлює суттєву трансформацію у цифровому просторі держави. Медіаландшафт як головна інформаційна артерія та складова національної безпеки, зазнає значних змін, відтак дослідження інформаційного поля країни, оцінка впливу ворожої пропаганди та аналіз медіа активності громадян дозволить розробити ефективну стратегію протидії дезінформації та створити результативну концепцію побудови комунікації з громадянами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження медіаландшафту України та його трансформації в умовах воєнного стану завжди було актуальною проблемою для вітчизняних науковців. Значний внесок у розгляд цього питання зробили С. Штурхецький, О. Погорєлов, С. Томіленко, С. Чернявський, В. Мороз, Л. Бідочко, які аналізували як структурні зміни медіапростору, так і його роль у формуванні суспільної думки в умовах кризи. Однак недостатньо опрацьованими і надалі залишаються питання комплексного відновлення інформаційного простору та вироблення стратегії інформаційної реабілітації деокупованих територій України.

Мета статті - аналіз трансформації медіаландшафту в Україні в умовах воєнного стану, а саме: впливу російської пропаганди, зміни у споживанні інформації та медіа вподобань, викликів для українських ЗМІ та розробка практичних рекомендацій для публічних інституцій стосовно стратегії комунікації з громадськістю.

Виклад основного матеріалу. В умовах ведення інформаційної війни, особливої ваги набуває законодавче регулювання сфери медіа. На основі нормативно-правових актів держава має право забезпечувати функціонування інформаційного поля як складника національної безпеки країни та з метою антидискридетації на міжнародному рівні.



Згідно зі статтею 5 Закону України «Про медіа», основними завданнями державної політики у сфері медіа є: забезпечення достовірності та збалансованості подання інформації, гарантування вільного і відкритого обговорення суспільно важливих проблем, політична, економічна та ідеологічна багатоманітність, а також забезпечення свободи діяльності у сфері медіа, захист суб'єктів у сфері медіа від тиску з боку органів державної влади, органів місцевого самоврядування; стимулювання виробництва національного продукту; сприяння об'єднанню суб'єктів у сфері медіа у співрегуляторні органи, а також сприяння роботі таких органів, залучення їх до прийняття рішень державними органами; запобігання виникненню тотожних або дублюючих повноважень державних органів щодо регулювання і нагляду (контролю) у сфері медіа тощо [1].

Ведення інформаційної війни з боку Російської Федерації, що проявляється через системне поширення дезінформації та пропаганди, створює значні перешкоди для ефективного функціонування законодавчого регулювання медіасфери України. Розповсюдження недостовірної інформації країною-агресором формує неоднорідне інформаційне середовище в національному медіаландшафті, що ускладнює формування об'єктивної громадської думки. Пропагандистські впливи призводять до поляризації політичних поглядів серед населення, спричиняючи спотворення громадянської обізнаності та послаблення національної єдності, які є критично важливими соціальними показниками розвитку нації.

Для органів державної влади неоднорідність національного медіапростору становить комплексний виклик, який потребує інтегрованого підходу до управління інформаційним середовищем. Розробка та впровадження ефективної комунікаційної стратегії, що враховує соціальні, політичні та культурні аспекти взаємодії з населенням, у поєднанні з формуванням системи контролю та моніторингу інформаційних потоків з боку держави-агресора, сприяє консолідації політичних та соціальних настроїв громадян. Такий підхід не лише зміцнює національну ідентичність, але й підвищує когнітивну спроможність населення до критичного аналізу інформаційних впливів і оцінювання соціально-політичної ситуації, що є ключовим для забезпечення інформаційної безпеки та стабільності державного управління в умовах кризового середовища.

Розгортання інформаційної війни зумовило трансформацію та адаптацію до сучасних умов управління медійною сферою країни. Відтак, у 2022 році Комісія з журналістської етики давала пояснення та рекомендації щодо інформації, яку не можна розголошувати в медіа під час воєнного стану, щодо словника воєнного часу та висвітлення загибелі людей під час війни, щодо вживання стилістично забарвленої лексики, інтерв'ю з російськими військовополоненими в українських ЗМІ тощо. А Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача ЗСУ рекомендувало в ході підготовки журналістських матеріалів про діяльність Збройних сил України, зокрема, дотримуватися етичних стандартів у сфері журналістики [2].

У ході ведення інформаційної війни, Росія використовує всі можливі ресурси для поширення дезінформації. Пропаганда охоплює традиційні медіа, соціальні мережі, месенджери та кіноіндустрію. Основні тактики, на думку української дослідниці Д. Дуцик, включають: маніпулювання даними та статистикою для створення враження невдач України на фронті та важкого становища в країні; звинувачення України в нацизмі, геноциді російськомовного населення, розробці зброї масового ураження тощо; заперечення воєнних злочинів Росії та перекладання вини на Україну; підрив міжнародної підтримки України та провокування ворожнечі до українських біженців [3]. Типовою для поширення дезінформації є тактика віддзеркалення, яку використовують, зокрема, для відвернення уваги. Пропагандисти висувають щодо України, США, ЄС такі ж звинувачення, як висувають до Росії. Тобто віддзеркалюють вчинки опонента. При цьому російський агітпроп використовує як реальні, так і вигадані приводи для обвинувачення [4].

Одним з найбільш дієвих інструментів для поширення пропагандистських наративів є месенджер Telegram. На початку широкомасштабного вторгнення саме цей ресурс мав один з найбільш високих рівнів охоплення аудиторії. Зручність у використанні та споживанні інформації зумовив невиправдано високий рівень довіри до вмісту, часто контрольованого російськими медіа. На поданих нижче даних дослідження Kantar можна прослідкувати тенденцію використання мережі за січень-квітень 2022 року. Крива демонструє різке зростання споживання контенту за доволі короткий проміжок часу.

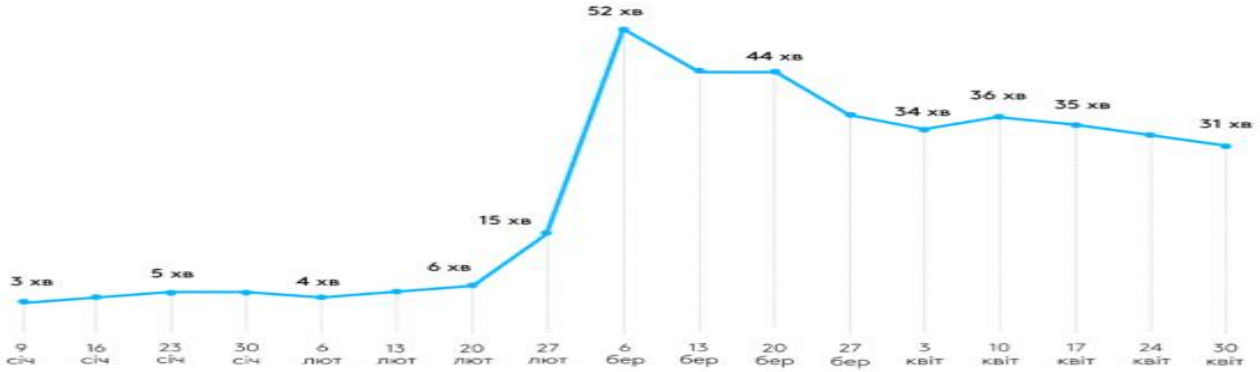


Рис.1. Час користування Telegram (січень-квітень 2022 року) [5].

Активне проникнення месенджерів в український інформаційний простір відбулося у 2018-2019 роках. У період президентської кампанії російські пропагандистські структури створили понад 15 каналів, що позиціонувалися як «українські», і системно використовували їх як засоби поширення дезінформації [6].

Значне охоплення аудиторії на початку військової агресії пояснюється вже сформованим високим рівнем поціновувачів вмісту внаслідок пропаганди з 2019



року, нагальній потребі в актуальній інформації, низькому рівні контролю цензури (у порівнянні з іншими інтернет-ресурсами) та професійно сформованим вірусним контентом, який привертав увагу заголовками та написаним вмістом.

На відміну від соціальної мережі «ВКонтакті», яка була заборонена в Україні у 2017 році через використання країною-агресором як інструменту пропаганди та маніпулювання інформаційним середовищем, запровадження санкцій щодо месенджера Telegram наразі не відбувається. Основними причинами продовження його функціонування є широкий функціональний потенціал платформи та відсутність ефективних альтернатив. Серед ключових можливостей месенджера - створення чат-ботів, які дозволяють громадянам оперативно повідомляти про пересування ворожих військ та передавати інші конфіденційні дані, що підкреслює його значення як інструменту інформаційного обміну в умовах воєнного часу. Наразі використання месенджера Telegram заборонене на службових пристроях у органах державної влади, військових формуваннях, на об'єктах критичної інфраструктури, а також у закладах вищої освіти України, щоб мінімізувати загрози інформаційній та національній безпеці, при цьому законодавче врегулювання питання поки що обговорюється.

Популяризація дезінформації, що спотворює медіаландшафт та є загрозою для національної безпеки здійснюється також через TikTok. Китайська мережа дуже швидко поглинула не лише аудиторію пострадянського простору, а й усього світу. Короткі відео за незрозумілим алгоритмом відтворення для користувачів несуть в собі великий пропагандистський підтекст. Загалом аудиторія TikTok в Україні становить не менше 9,4 млн осіб серед міського населення у віці 18-55 років [7]. Розроблена для молоді мережа з кожним роком розширює вікову категорію зареєстрованих осіб, що дозволяє поширювати дезінформацію для більш широкої маси населення. Найбільшої загрози мережа несе саме для молодої аудиторії. Підлітки в силу віку не мають здатності до критичного мислення та об'єктивної оцінки політичної ситуації. Молоде покоління часто опиняється в заручниках пропагандистів та піддається впливу неперевіреної інформації. Використовуючи TikTok в інформаційній війні, РФ створює велику кількість облікових записів з пропагандистським вмістом, який швидко набирає обертів в українському інформаційному просторі.

Зокрема, дослідники виявили понад 2000 акаунтів, створених в межах однієї російської інформаційної операції з використанням мітки «це не моя Україна», що має на меті дискредитувати дії ТЦК та СП і мобілізацію в Україні. За тиждень було опубліковано понад 41 тисячу відео з цим посиланням. Інформаційний вкид швидко поширився на українську аудиторію [8].

Тенденція щодо зростання активності українців у TikTok зумовило національні медіа-інституції розширити інформаційну присутність та почати транслювати новини та взаємодіяти з аудиторією на цій платформі. Дана



стратегія забезпечує комунікацію з більшою часткою громадян, зокрема й молоддю. Український інформаційний вплив на TikTok збільшить відсоток довіри до органів державної влади, інституцій громадянського суспільства та засобів масової інформації. Трансляція національного аудіовізуального контенту стає перешкодою для російської федерації в інформаційній війні та являє собою своєрідне альтернативне джерело новин для українців. Налагодження інформаційного потоку у TikTok дозволяє громадянам споживати правдиву інформацію та не піддаватись впливу ворожої пропаганди.

Також і соціальна мережа Facebook слугує потужним інструментом пропаганди для спецслужб РФ, оскільки його функціонал дозволяє розміщувати дописи з дезінформаційним контентом і націлювати їх на конкретні групи за віком, статтю та географічним розташуванням, причому навіть нові неперевірені акаунти можуть замовляти рекламні послуги для масового поширення маніпулятивних повідомлень. Серед основних наративів, що поширюються через такі дописи, найчастіше зустрічаються заклики до припинення західної військової та фінансової допомоги Україні, виправдання агресії РФ, дискредитація української влади та ЗСУ, а також інформація про додаткові соціальні виплати для окремих верств населення. Метою інформаційної операції є деморалізація, зниження довіри до української влади та спонукання до розколу суспільства [9].

Росія системно використовує інформаційну зброю у зовнішньополітичних цілях на платформах YouTube, Viber, X (Twitter), WhatsApp та Google, застосовуючи сформовані пропагандистські стратегії, що передбачають розповсюдження спам-повідомлень, аудіовізуального контенту та статей із неправдивими новинами. Для таких матеріалів характерні сенсаційні заголовки, маніпулятивні тексти та відео, що використовують прийоми гіпнотизації, що сприяє формуванню розбіжностей у суспільних настроях і політичних поглядах та створенню несприятливого громадянського середовища. Позитивним чинником розвитку національного медіаландшафту є заборона доступу українських громадян до російських ресурсів, що зменшує охоплення пропагандистського контенту та очищує інформаційне поле країни.

У ході ведення інформаційної війни, головним інструментом зброї якої виступає пропаганда у соціальних мережах, існує безпосередній зв’язок між скерованим інформаційним потоком дезінформації та статистикою охоплення аудиторією цільової платформи. Тенденція поширення неправдивої інформації залежить від кількості залученості користувачів на інтернет-ресурсі. Відповідно частка інформаційної течії буде максимально вищою та більш маніпулятивною на тих платформах, які мають найбільшу кількість поціновувачів вмісту.

Підтвердженням використання РФ інформаційної зброї на платформах із високою активністю української аудиторії є статистика за 2022–2024 роки [9], яка демонструє зростання охоплення Telegram і одночасне зниження кількості

користувачів YouTube, Facebook та інших мереж, що пояснюється широкою функціональністю месенджера, активністю офіційних каналів та наявністю численних неофіційних груп, через які поширюється як достовірна, так і контрольована російськими ЗМІ інформація. Через високу концентрацію пропагандистського контенту та численні джерела новин у Telegram формується нестабільне інформаційне середовище**,** де межа між правдивою та маніпулятивною інформацією часто розмивається.

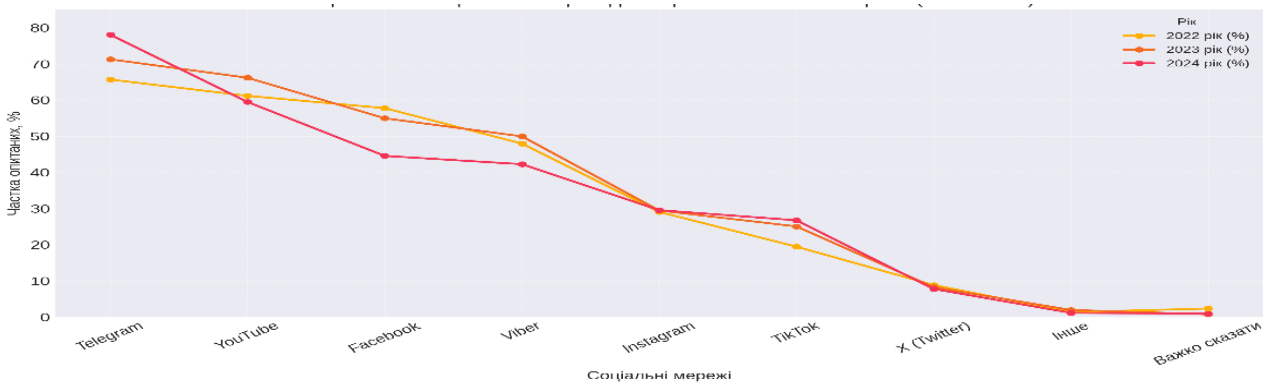


Рис. 2. Використання соціальних мереж для отримання новин в Україні за 2022-2024 роки [10].

Відтак, протягом десяти років медіаландшафт України зберігає тенденцію до трансформації та модифікації інформаційного поля держави. Цифровізація суспільства та інші зовнішні фактори зумовили зміни у сфері медіа активності українців. Дослідження від USAID демонструє динаміку медіаспоживання серед української аудиторії.

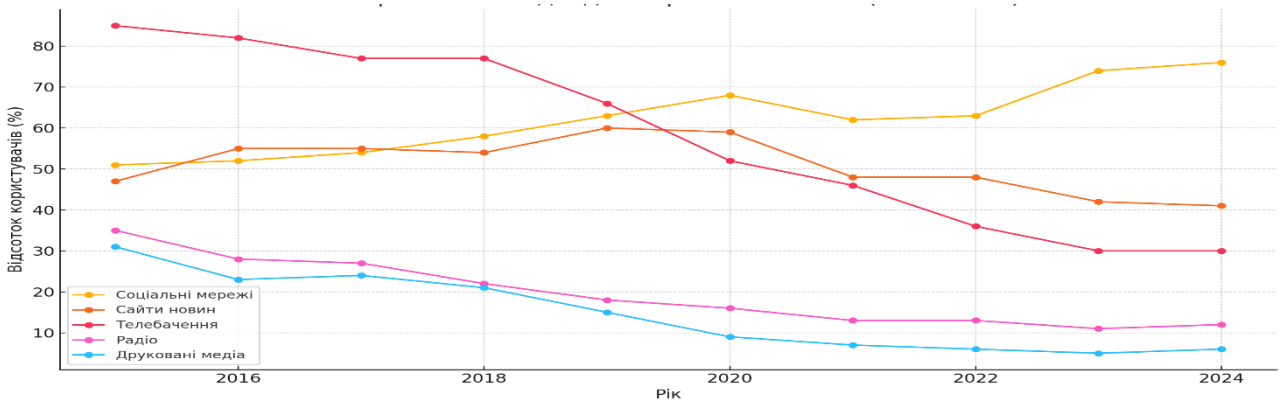


Рис. 3. Використання медіа для отримання новин (2015-2024) [11].

У 2015–2024 роках соціальні мережі стали основним джерелом новин в Україні, тоді як традиційні медіа - радіо, телебачення, газети та сайти новин - втрачали значимість, що зумовлено високим рівнем цифровізації населення та

зручністю користування мережами для одночасного спостереження за подіями, комунікації та ведення власної активності. Проте такий розвиток підвищує ризик отримання недостовірної інформації, зокрема пропагандистського контенту в межах російської інформаційної війни, оскільки контроль держави та національних ЗМІ над потоком інформації у соціальних мережах значно обмежений порівняно з традиційними медіа.

Ведення збройної агресії та інформаційної війни зумовили у сфері інформаційного поля України зміни структури медійних вподобань. Проведене у 2023 році ГО «Детектор медіа» дослідження зображує актуальну динаміку медіа вподобань українців за умов воєнного часу.

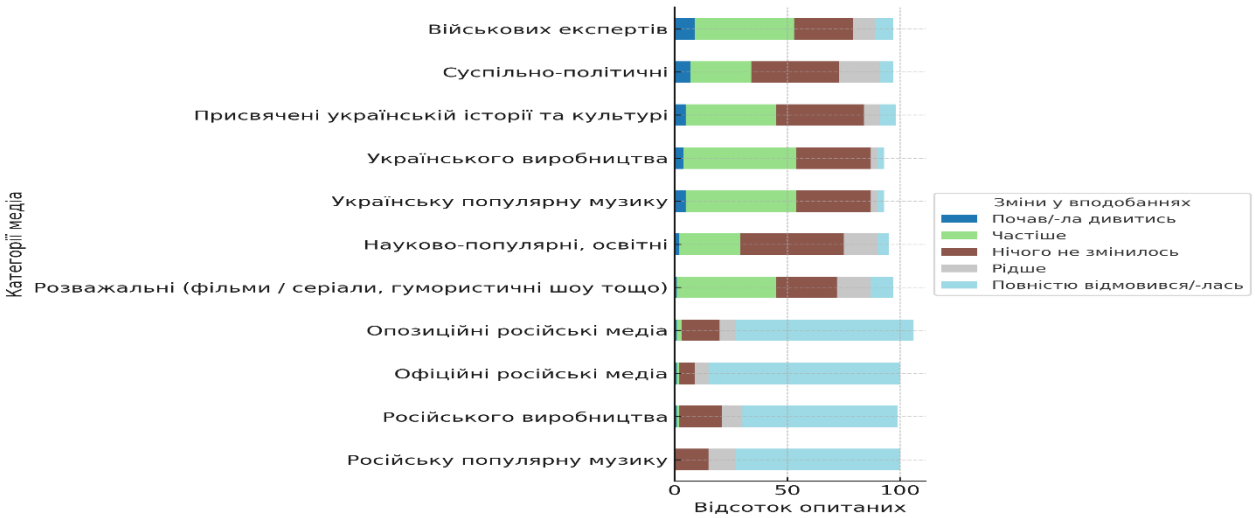


Рис. 4. Зміна медійних вподобань [12].

Перевагу у виборі контенту українці надають військовим експертам та вмісту, присвяченому суспільно-політичній тематиці, українській історії та культурі. Вважаємо подану тенденцію позитивною в силу збільшення споживання громадянами українських експертних думок та національного контенту. Динаміка зниження охоплення російських медіа-продуктів свідчить про зростання рівня громадянської свідомості серед українців та зменшення відсотку поширення пропаганди в інформаційному просторі. Високий рівень поціновувачів українського аудіовізуального продукту засвідчує про значний рівень затребуваності в інформаційному полі національного контенту та затверджує факт необхідності у більшому виробництві українського вмісту задля задоволення потреб громадян, і як наслідок, витіснення потоків російської пропаганди та дезінформації з державного інформаційного простору.

В умовах повномасштабного вторгнення особливо вразливою та невизначеною точкою є медіаландшафт прифронтових та окупованих територій. За умов постійних обстрілів, частих відключень світла громадяни лишаються інформа-



ційно ізольованими від інтернет-ресурсів. Єдиним джерелом інформації лишаються регіональні медіа. Саме друковані локальні ЗМІ на прифронтових територіях дають змогу місцевим жителям дізнаватись не лише про перебіг новин, а й інформацію стосовно евакуації громадян. Відтак, функціонування регіональних медіа наразі є під великою загрозою, спричиненою внутрішніми та зовнішніми факторами. Згідно результатів опитування працівників у сфері медіа, основними викликами для локальних ЗМІ вважаються: нестача працівників; дефіцит коштів; психологічне навантаження на членів команди; вимкнення світла; часті обстріли; відсутність можливості планувати діяльність; недостатньо швидке отримання інформації [13].

Найбільшими викликами для регіональних ЗМІ є нестача кадрового потенціалу та фінансових ресурсів, причому їх вирішення за рахунок людських і матеріальних ресурсів сприятиме збереженню життєздатності журналістики, хоча основні джерела фінансування, зокрема грантові проєкти, доступні не всім, а значна частина медіа залежить від місцевої влади або окремих осіб. Водночас локальні ЗМІ, намагаючись охопити ширшу аудиторію через інтернет-платформи та соціальні мережі, обмежено взаємодіють із органами місцевого самоврядування через небажання висвітлювати їхню неправдиву діяльність, причому дослідження свідчать, що ключовою цільовою групою для них є молодь. [12].

Окрім розвитку та просування на інтернет-ресурсах, локальні ЗМІ популяризують вихід друкованих медіа. Попри складнощі, від початку повномасштабного вторгнення Національній спілці журналістів України вдалося відновити вихід 32 друкованих видань на прифронтових і деокупованих територіях із загальним тиражем 450 тисяч примірників. Це свідчить про високу потребу й життєздатність локальних медіа у прифронтових зонах [14]. Друковані ЗМІ відіграють важливу роль у регіонах із нестабільною ситуацією, оскільки забезпечують місцевих жителів інформацією не лише про глобальні та національні події, а й про ситуацію безпосередньо в їхньому районі чи області.

Особливу загрозу для національної безпеки України становить медіаландшафт тимчасово окупованих територій. Повний контроль Росії над інформаційним споживанням, систематичні перевірки мобільних пристроїв на контрольно-пропускних пунктах, а також масштабна пропагандистська діяльність створюють комплексний і довготривалий виклик для держави. За таких умов відновлення контролю над східними регіонами вимагає не лише політичних та безпекових заходів, але й розроблення цілісної та комплексної стратегії інформаційної реабілітації деокупованих територій.

Відтак, вважаємо, що в сучасних умовах ведення інформаційної війни вбачаємо необхідність запропонувати розробку такої Стратегії, що повинна враховувати специфіку інформаційного середовища, рівень українізації населення, готовність місцевих органів влади та громад до співпраці, а також



передбачати індивідуальний підхід до відновлення інформаційної інфраструктури деокупованих територій. Стратегія інформаційної реабілітації деокупованих територій повинна виступати комплексним державним документом, головною метою якого є відновлення єдиного українського інформаційного простору та інтеграція деформованого медіаландшафту окупованих територій у національне середовище.

Запропонована Стратегія ґрунтується на принципах верховенства права, дотримання міжнародних стандартів у сфері захисту прав і свобод громадян, недопущення дискримінаційних практик та забезпечення широкої взаємодії державних інституцій із громадянським суспільством. Серед її стратегічних цілей вважаємо за необхідне виділити: формування цілісного та стійкого інформаційного простору; відновлення суспільної довіри до державних інституцій та засобів масової інформації; підвищення рівня громадянської обізнаності й медіаграмотності; стабілізацію психологічного стану населення; унеможливлення повторної появи антиукраїнських наративів.

Ключові завдання реалізації Стратегії повинні охоплювати: блокування доступу до російських інформаційних ресурсів; розвиток місцевих українських медіа; впровадження освітніх програм із медіаграмотності; перевірку державних службовців та освітян на знання української мови та дотримання проукраїнської позиції; стимулювання громадян до створення об'єднань і громадських організацій; розвиток молодіжної та дитячої політики; запровадження ефективних механізмів протидії поширенню пропаганди.

Відтак, очікуваними результатами впровадження Стратегії визначаємо: відновлення психологічної стійкості населення, консолідацію української національної ідентичності, формування антиросійської суспільної позиції та запобігання повторному проникненню ворожої дезінформації в інформаційний простір держави.

Висновки. Таким чином, трансформація медіаландшафту України в умовах воєнного стану вимагає визначення ключових стратегічних напрямів, а саме: формування ефективної системи протидії російській дезінформації та пропаганді; удосконалення законодавчого регулювання медіа з метою захисту національного інформаційного простору; розвиток українського контенту як важливого елементу культурної та інформаційної безпеки; забезпечення стійкості та фінансової підтримки регіональних і прифронтових медіа; впровадження сучасних комунікаційних стратегій у діяльність публічних інституцій.

Модернізація медіапростору виступає ключовою передумовою підвищення рівня довіри громадян до органів влади, збереження національної єдності та стійкості суспільства в умовах інформаційної війни. Її реалізація передбачає розвиток медіаграмотності населення, активізацію цифрових комунікацій державних інституцій, а також розбудову механізмів інформаційної реабілітації

деокупованих територій. Особливу роль у цьому процесі відіграє інтеграція публічних інституцій у соціальні мережі для налагодження безпосереднього діалогу з громадянами та нейтралізації пропагандистських наративів.

Перспективними напрямами подальших наукових розвідок є удосконалення механізмів упровадження Стратегії інформаційної реабілітації деокупованих територій, ґрунтовне дослідження особливостей інформаційних запитів місцевого населення, а також формування інноваційних підходів до відновлення та інтеграції українського медіапростору в умовах гібридних загроз.

Література:

1. Закон України «Про медіа». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text (дата звернення: 01.09.2025).

2. Посібник з журналістської етики / Куликов А., Кузьменко Л., Дворовий М., Дуцик Д., Кущ Л. К. Київ : *Комісія з журналістської етики*, 2023. 129 с. URL: https://cje.org.ua/library/posibnyk-z-zhurnalistskoi-etyky/ (дата звернення: 27.08.2025).

3. Як російська дезінформація маніпулює даними про війну в Україні. Deutsche Welle Akademie. URL: https://akademie.dw.com/en/how-russian-disinformation-manipulates-data-on-ukraine-war/a-68771554 (дата звернення: 04.08.2025).

4. Як російська пропаганда використовує тактику віддзеркалення. Detector Media. URL: https://disinfo.detector.media/post/yak-rosiiska-propahanda-vykorystovuie-taktyku-viddzerkalennia (дата звернення: 21.08.2025).

5. Користування Telegram – нова звичка українців під час війни. Kantar. URL: https://www.kantar.com/ua/inspiration/advertising-media/use-of-telegram (дата звернення: 27.08.2025).

6. Telegram. Як влаштована анонімна імперія Павла Дурова. Liga.net. URL: https://project.liga.net/projects/durov_telegram_ua/ (дата звернення: 27.08.2025).

7. Аудиторія TikTok в Україні – не менше 9,4 млн користувачів. Forbes Україна. URL: https://forbes.ua/news/auditoriya-tiktok-v-ukraini-ne-menshe-94-mln-koristuvachiv-kantar-ukraine-25042024-20788 (дата звернення: 12.09.2025).

8. У TikTok виявили мережу профілів, створених для дискредитації мобілізації та ТЦК. АрміяInform. URL: https://armyinform.com.ua/2024/08/02/u-tiktok-vyyavyly-merezhu-profiliv-stvorenyh-dlya-dyskredytacziyi-mobilizacziyi-ta-tczk/ (дата звернення: 12.09.2025).

9. Спам, реклама, фейки. Як російська пропаганда атакує українців у соцмережах. Spravdi. URL: https://spravdi.gov.ua/spam-reklama-fejky-yak-rosijska-propaganda-atakuye-ukrayinczi-u-soczmerezhah/ (дата звернення: 12.09.2025).

10. Медіаспоживання українців: третій рік повномасштабної війни. ОПОРА. URL: https://www.oporaua.org/viyna/doslidzhennya-mediaspozhivannya-ukrayinciv-tretiy-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-25292 (дата звернення: 13.09.2025).

11. Медіаспоживання українців. MediaMaker. URL: https://mediamaker.me/usaid-internews-2024-mediaspozhyvannya-ukrainczi-12518/ (дата звернення: 12.09.2025).

12. Зміни медійних вподобань. Detector Media. URL: https://ms.detector.media/trendi/post/34733/2024-04-23-do-85-ukraintsiv-u-2023-rotsi-povnistyu-vidmovylys-vid-rosiyskogo-mediaproduktu-doslidzhennya-detektora-media/ (дата звернення: 12.09.2025).

13. Стан українських регіональних медіа 2025 року. Media Development Foundation. URL: https://research.mediadevelopmentfoundation.org/#intro (дата звернення: 13.09.2025).

14. Медіаландшафт 2022-2024. [Електронний ресурс]. URL: file:///C:/Users/ivank/Downloads/%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%88%D0%B0%D1%84%D1%82%202022-2024.pdf (дата звернення: 14.09.2025).



References:

1. Zakon Ukrainy «Pro media» [Law of Ukraine "On Media"]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved September 1, 2025, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text [in Ukrainian].
2. Kulykov, A., Kuzmenko, L., Dvorovyi, M., Dutsyk, D., & Kushch, L.K. (2023). Posibnyk z zhurnalistskoi etyky [Handbook of journalistic ethics]. Kyiv: *Komisija z zhurnalistskoi etyky*. Retrieved August 27, 2025, from https://cje.org.ua/library/posibnyk-z-zhurnalistskoi-etyky/ [in Ukrainian].
3. Yak rosiiska dezinformatsiia manipuliuie danymy pro viinu v Ukraini [How Russian disinformation manipulates data on the war in Ukraine]. (2025). Deutsche Welle Akademie. Retrieved August 4, 2025, from https://akademie.dw.com/en/how-russian-disinformation-manipulates-data-on-ukraine-war/a-68771554 [in Ukrainian].
4. Yak rosiiska propahanda vykorystovue taktyku viddzerkalennia [How Russian propaganda uses the mirroring tactic]. (2025). Detector Media. Retrieved August 21, 2025, from https://disinfo.detector.media/post/yak-rosiiska-propahanda-vykorystovuie-taktyku-viddzerkalennia [in Ukrainian].
5. Kory stuvannia Telegram – nova zvychka ukraintsiv pid chas viiny [Use of Telegram – a new habit of Ukrainians during the war]. (2025). Kantar. Retrieved August 27, 2025, from https://www.kantar.com/ua/inspiration/advertising-media/use-of-telegram [in Ukrainian].
6. Telegram. Yak vlashtovana anonimna imperiia Pavla Durova [Telegram. How Pavel Durov's anonymous empire is arranged]. (2025). Liga.net. Retrieved August 27, 2025, from https://project.liga.net/projects/durov_telegram_ua/ [in Ukrainian].
7. Audytoriia TikTok v Ukraini – ne menshe 9,4 mln korystuvachiv [TikTok audience in Ukraine – at least 9.4 million users]. (2024). Forbes Ukraina. Retrieved September 12, 2025, from https://forbes.ua/news/auditoriya-tiktok-v-ukraini-ne-menshe-94-mln-koristuvachiv-kantar-ukraine-25042024-20788 [in Ukrainian].
8. U TikTok vyiavyly merezhu profiliv, stvorenykh dlia dyskredytatsii mobilizatsii ta TTsK [A network of profiles created to discredit mobilization and recruitment centers was discovered on TikTok]. (2024). ArmiiaInform. Retrieved September 12, 2025, from https://armyinform.com.ua/2024/08/02/u-tiktok-vyyavyly-merezhu-profiliv-stvorenyh-dlya-dyskredytacziyi-mobilizacziyi-ta-tczk/ [in Ukrainian].
9. Spam, reklama, feiky. Yak rosiiska propahanda atakuie ukraintsiv u sotsmerezhakh [Spam, ads, fakes. How Russian propaganda attacks Ukrainians on social networks]. (2025). Spravdi. Retrieved September 12, 2025, from https://spravdi.gov.ua/spam-reklama-fejky-yak-rosijska-propaganda-atakuye-ukrayincziv-u-soczmerezhah/ [in Ukrainian].
10. Mediaspozhyvannia ukraintsiv: tretii rik povnomasshtabnoi viiny [Media consumption of Ukrainians: the third year of the full-scale war]. (2025). OPORA. Retrieved September 13, 2025, from https://www.oporaua.org/viyna/doslidzhennya-mediaspozhivannya-ukrayinciv-tretiy-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-25292 [in Ukrainian].
11. Mediaspozhyvannia ukraintsiv [Media consumption of Ukrainians]. (2024). MediaMaker. Retrieved September 12, 2025, from https://mediamaker.me/usaid-internews-2024-mediaspozhyvannya-ukraincziv-12518/ [in Ukrainian].
12. Zminy mediinykh vpodoban [Changes in media preferences]. (2024). Detector Media. Retrieved September 12, 2025, from https://ms.detector.media/trendi/post/34733/2024-04-23-do-85-ukraintsiv-u-2023-rotsi-povnistyu-vidmovylys-vid-rosiyskogo-mediaproduktu-doslidzhennya-detektora-media/ [in Ukrainian].
13. Stan ukrainskykh rehionalnykh media 2025 roku [The state of Ukrainian regional media in 2025]. (2025). Media Development Foundation. Retrieved September 13, 2025, from https://research.mediadevelopmentfoundation.org/#intro [in Ukrainian].
14. Medialandshaft 2022–2024 [Media landscape 2022–2024]. (2024). Retrieved September 14, 2025, from file:///C:/Users/ivank/Downloads/медіаландшафт%202022-2024.pdf [in Ukrainian].

УДК 352:354

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-667-677

Сіденко Юлія Леонідівна доктор наук з державного управління, головний спеціаліст відділу розгляду звернень управління обслуговування громадян, Головне управління Пенсійного фонду України в Донецькій області, м. Дніпро, https://orcid.org/0000-0002-0093-2620

Сухарніков Володимир Ігорович здобувач третього рівня освіти, м. Миколаїв, https://orcid.org/0009-0007-0955-5431

Орлов Данило Юрійович наукова установа «Міжгалузева науково-дослідна установа цифровізації та технологій штучного інтелекту», м. Київ, https://orcid.org/0009-0006-1889-6169

ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЯКОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Анотація. В статті обґрунтовано, що з урахуванням вимог сучасності розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах євроінтеграції потребує вдосконалення. Метою статті є визначити шляхи покращення якості державних послуг в умовах цифровізації в Україні. Доведено, що одним із ключових показників ефективності роботи державних органів і органів місцевого самоврядування є рівень якості адміністративних послуг. Визначено інструменти моніторингу та оцінки якості публічних послуг, запропонованих Всесвітнім альянсом громадської участі CIVICUS та можливості їх реалізації в Україні. Виділено інструменти громадського моніторингу якості обслуговування, які застосовуються у вітчизняній практиці на місцевому рівні (анкетування, зовнішні соціологічні опитування, експертне оцінювання, онлайн-опитування, зовнішній та внутрішній аудит, орієнтація на найкращі практики). Аналіз сучасного стану якості надання адміністративних послуг в Україні свідчить про низьку задоволеність громадян якістю надання адміністративних послуг в 2023 році порівняно з європейськими країнами та ефективність заходів уряду та суб'єктів надання послуг у напрямку покращення якості адміністративних сервісів протягом 2024-2025 рр. Регіональний аналіз рівня вдоволеності якістю надання адміністративних послуг та індексом лояльності суб'єктів звернення свідчить про суттєві відмінності у рівні доступності та якості послуг між окремими регіонами України. Узагальнено кращі практики підвищення якості та ефективності надання адміністративних послуг населенню в регіонах



України («Прозорий офіс» м. Вінниці, ЦНАП м.Івано-Франківська, ЦНАП м. Кременчука). Визначено проблеми поліпшення якості адміністративних послуг в Україні та ключові напрямки покращення цифровізації адміністративних послуг (забезпечення прозорості та законності роботи державних інститутів, чітке визначення порядку організації надання адміністративних послуг на законодавчому рівні, визначення єдиних державних стандартів якості надання послуг, проведення постійного державного моніторингу процесу надання послуг).

Ключові слова: адміністративна послуга, державна послуга, центр надання адміністративних послуг, якість, моніторинг, цифровізація.

Sidenko Yuliia Leonidovna Doctor of Science in Public Administration, Chief Specialist of the Appeals Department of the Citizen Service Department, Head Office of the Pension Fund of Ukraine in Donetsk region, Dnipro, https://orcid.org/0000-0002-0093-2620

Sukharnikov Volodymyr Ihorovych applicants for the third level of education, Mykolaiv, https://orcid.org/0009-0007-0955-5431

Orlov Danylo Yurievich "Interdisciplinary research institution for digitalization and artificial intelligence technologies", Kyiv, https://orcid.org/0009-0006-1889-6169

IMPROVING DIGITIZATION PROCESSES AND QUALITY OF GOVERNMENT PUBLIC SERVICES IN UKRAINE

Abstract. The article substantiates that, taking into account the requirements of modernity, the development of the system of providing administrative services in Ukraine in the context of European integration requires improvement. The purpose of the article is to identify ways to improve the quality of public services in the context of digitalization in Ukraine. It is proven that one of the key indicators of the effectiveness of government bodies and local self-government bodies is the level of quality of administrative services. The tools for monitoring and assessing the quality of public services proposed by the World Alliance for Public Participation CIVICUS and the possibilities of their implementation in Ukraine are identified. The tools for public monitoring of the quality of service that are used in domestic practice at the local level are highlighted (questionnaires, external sociological surveys, expert evaluation, online surveys, external and internal audits, orientation to best practices). Analysis of the current state of the quality of administrative services in Ukraine indicates low citizen satisfaction with the quality of administrative services in 2023 compared to European countries and the effectiveness of government and service providers' measures to improve the quality of administrative services during 2024-2025. Regional analysis of



the level of satisfaction with the quality of administrative services and the loyalty index of service providers indicates significant differences in the level of accessibility and quality of services between individual regions of Ukraine. The best practices for improving the quality and efficiency of administrative services to the population in the regions of Ukraine are summarized ("Transparent Office" in Vinnytsia, Central Administrative Service Center in Ivano-Frankivsk, Central Administrative Service Center in Kremenchuk). Problems of improving the quality of administrative services in Ukraine and key areas for improving the digitalization of administrative services are identified (ensuring transparency and legality of the work of government institutions, clearly defining the procedure for organizing the provision of administrative services at the legislative level, defining unified government standards for the quality of service provision, conducting constant government monitoring of the service provision process).

Keywords: administrative service, public service, administrative service center, quality, monitoring, digitalization.

Постановка проблеми. Розвиток системи надання адміністративних послуг згідно з європейськими стандартами та актуальними світовими тенденціями вимагає вдосконалення цих процесів в Україні. Європейські країни, прагнучи зробити процедури швидшими й простішими, активно впроваджують інноваційні підходи та рішення, що дозволяє зробити їх більш доступними для бізнесу та громадян, покращити їх ефективність.

Рівень розвитку електронного урядування країн Європейського союзу (ЄС) є достатньо високим, електронні послуги є доступними та ефективно використовуються бізнесом та громадянами. Країни ЄС зменшили кількість необхідних документів та етапів надання адміністративної послуги за допомогою впровадження цифрових технологій (штучний інтелект, блокчейн), що значно спростило процес отримання адміністративних послуг. Європейські країни активно адаптують інноваційні стратегії та практики, що продемонстрували свою ефективність у різних країнах світу, з огляду на зростаючу необхідність забезпечення доступності та ефективного державного обслуговування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед наукових публікацій, предметом дослідження яких стали визначення ролі громадськості у покращенні якості адміністративних послуг, класичні інструменти громадського моніторингу, можна виділити дослідження Бородіна Є. [1], Колохіної А. [1], Маматової Т. [2], Тимощук В. [1], Шарова Ю. [2], Школьного Є. [1]. Вагомий внесок у визначення теоретичних та правових аспектів функціонування системи надання адміністративних послуг України, інструментів комунікації та взаємодії, проблем та можливих напрямів модернізації системи управління якістю надання адміністративних послуг із врахуванням європейського досвіду внесли Антонов А. [3], Антонова Л. [3],



Івашова Л. [3], Козирева О. [4], Королюк Т. [5], Орлова Н. [4]. Актуальними залишаються питання визначення покращення процесів цифровізації та якості державних публічних послуг.

Метою статті є визначити шляхи покращення якості державних послуг в умовах цифровізації в Україні.

Виклад основного матеріалу. В рамках програми цифровізації в 2024-2025 рр. в Україні проведено масштабне оновлення технічного блоку електронного урядування. Проте, Україна зіштовхується з такими проблемами, як обмежені можливості використання електронних сервісів, низький технологічний розвиток системи надання адміністративних послуг, брак єдиної електронної платформи, що ускладнює повноцінне використання сучасних цифрових технологій на практиці [3].

Одним із ключових показників ефективності роботи державних органів і органів місцевого самоврядування є рівень якості адміністративних послуг. Оцінка цієї якості базується на власних критеріях, встановлених нормативно-правовими актами, які в сукупності з кількісними та якісними показниками формують стандарти надання послуг конкретного органу.

Закон України «Про адміністративні послуги» визначає вимоги до якості цих послуг на законодавчому рівні. Зокрема, у статті 4 цього Закону прописано основні принципи, що використовуються для оцінювання якості: оперативність виконання, своєчасність; відкритість і прозорість процедур; зручність та доступність для громадян; скорочення до мінімуму кількості процедурних дій і документів, необхідних для отримання послуг; а також забезпечення доступу до інформації про порядок їх надання.

Необхідно активно використовувати різноманітні інструменти для оцінювання якості послуг із залученням усіх зацікавлених сторін. При цьому ключовими пріоритетами в організації роботи суб'єкта, який надає адміністративні послуги, повинні залишатись систематичність та комплексність процесу оцінювання.

Серед таких інструментів моніторингу якості обслуговування варто виділити аналіз безпосередніх результатів надання послуг чи виконання програм, моніторинг і оцінювання з боку громади, а також соціальні аудити. Вони передбачають використання різних методик та підходів, наприклад, обробки звітів за результатами опитувань зацікавлених сторін, застосування карток громадського звітування чи впровадження системи показників громади. Усі ці засоби спрямовані на розбудову спроможності громади брати участь у формуванні стандартів і політики управління якістю публічних послуг, підвищення залученості громадян до контролю за виконанням програм, політики та проєктів, орієнтованих на якісне надання адміністративних послуг.

В Україні для забезпечення ефективної взаємодії між організаціями громадянського суспільства та органами виконавчої влади, а також для зміцнення

механізмів громадського моніторингу, впроваджено проєкт «Поширення кращих практик недержавного моніторингу надання адміністративних послуг», що є спільною ініціативою Програми розвитку Організації об'єднаних націй (ПРООН) та ЄС. Ряд органів публічного управління України шляхом створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), реалізації проєктів соціальних інновацій вже впровадили ініціативи, спрямовані на підвищення на місцевому рівні якості адміністративних послуг [6].

Результатом реалізації зазначених дослідницьких проєктів стало зміцнення партнерських відносин між громадськими організаціями та місцевими органами влади, значне покращення якості процесу надання адміністративних послуг.

Запорукою успішного впровадження проєктів громадського моніторингу якості адміністративних послуг на місцевому рівні є оперативна реакція та адаптація рішень місцевих органів влади відповідно до отриманих результатів моніторингів, а також врахування пропозицій громадських організацій, спрямованих на покращення якості цих послуг [7].

Згідно з рекомендаціями Всесвітнього альянсу громадської участі CIVICUS (World Alliance for Citizen Participation), до основних інструментів для моніторингу та оцінки якості публічних послуг належать: звіти за результатами опитувань залучених сторін; громадські звітні картки; система індикаторів громади; аналіз безпосередніх результатів надання послуг чи реалізації програм; моніторинг і оцінка за участі громади; соціальні аудити й метод «таємного покупця».

В Україні вже апробовано та доведено ефективність таких інструментів, як звіти за результатами опитувань залучених сторін, громадські звітні картки та система індикаторів громади. На практиці найпоширенішим методом у громадському моніторингу якості адміністративних послуг є проведення опитувань залучених сторін за допомогою анкетування. Цей підхід широко використовується організаціями та ініціативами з метою глибшого розуміння поглядів, знань, інтересів, уявлень і досвіду як отримувачів послуг, так і суб'єктів їх надання.

Разом із тим, у вітчизняній практиці громадського моніторингу поки що не застосовуються такі інструменти, як аналіз безпосередніх результатів надання послуг чи реалізації програм, моніторинг і оцінка за участі громади, а також соціальні аудити [1-2].

Важливим аспектом у діяльності ЦНАП є зворотній зв'язок зі споживачами адміністративних послуг, який забезпечує покращення ефективності роботи і надання громадянам більш якісних послуг. Для оцінки якості послуг у ЦНАПах України застосовують низку ефективних інструментів моніторингу, серед яких опитування (анкетування), зовнішні соціологічні опитування, експертне оцінювання, онлайн-опитування (через портали чи вебсайти, оцінка за допомогою



талонів електронної черги, електронні системи), зовнішній та внутрішній аудит, а також орієнтація на найкращі практики.

Ключовим аспектом впровадження зазначених інструментів є їх систематичність і системність. Системність полягає в необхідності періодичного узагальнення інформації за результатами оцінювань та вибору декількох інструментів для забезпечення участі всіх зацікавлених сторін. Систематичність же передбачає регулярне (не рідше одного разу на рік) використання кожного із виділених інструментів. Це дозволяє протягом року своєчасно коригувати дії, плани та визначати потребу в ресурсах на основі отриманих даних комплексного оцінювання.

Усі зазначені методи моніторингу якості публічних послуг попри відмінності у механізмах їх реалізації об'єднані спільною метою – налагодження конструктивного діалогу між громадою, бізнесом та владними структурами, а також покращенням якості публічних послуг. Реалізація інструментів моніторингу на практиці, разом із впровадженням отриманих рекомендацій та висновків, підвищуватиме загальну якість адміністративних послуг та сприятиме більш ефективному функціонуванню публічних установ.

Сучасний стан якості надання адміністративних послуг в Україні доводить наявність позитивних тенденцій розвитку порівняно з 2020-2023 рр. Головним показником, який відображає ефективність роботи електронних сервісів та ЦНАПів, є задоволеність громадян якістю надання адміністративних послуг. За даними дослідження ПРООН в Україні в 2023 році лише 55% громадян задоволені якістю надання адміністративних послуг (в європейських країнах – вище 80%). Складність процедур, тривалість обробки запитів, відсутність належної реакції громадян на дії державних органів щодо статусу запитів, недостатня кваліфікація персоналу є основними факторами, які сприяють незадоволеності громадян.

Міністерство цифрової трансформації України, враховуючи відгуки громадян, проводить онлайн-моніторинг якості надання адміністративних послуг за двома ключовими індикаторами: індексом задоволеності якістю та індексом клієнтської лояльності. Індекс задоволеності якістю демонструє рівень задоволення заявників поточною взаємодією із суб'єктами, які надають адміністративні послуги. Він охоплює такі аспекти, як загальний процес обслуговування, умови надання послуг, повнота переліку запропонованих послуг та професійна робота персоналу.

Індекс клієнтської лояльності відображає ступінь прихильності клієнтів та їх готовність рекомендувати адміністративний центр або послуги знайомим на основі отриманого досвіду. Цей показник може мати від'ємне значення та зосереджується на довгостроковій лояльності споживачів, на відміну від індексу задоволеності.

Аналіз динаміки зазначених індексів за 2021-2025 рр. показує, що індекс задоволеності якістю під час досліджуваного періоду має позитивну динаміку. У 2021 році значення цього показника становило 86,9, а станом на травень 2025 року – вже 98,4. Це свідчить про ефективність заходів уряду та суб'єктів надання послуг у напрямку покращення якості адміністративних сервісів (рис.1.) (на основі [8]). Водночас, індекс клієнтської лояльності продемонстрував спад у 2022 році – значення знизилося на 18,8 порівняно з 2021 роком. Така ситуація здебільшого пояснюється складнощами, спричиненими воєнними діями, перебоями з електропостачанням, а також обмеженим доступом до державних реєстрів та інформаційних систем. У травні 2025 року цей індикатор досяг рівня 94, що на 6,1 пунктів більше за показник 2023 року і на 7,9 пунктів перевищує значення 2024 року.

Аналіз даних показників свідчить про кращий рівень обслуговування із максимальним наближенням послуг до споживача. Лідерами за показниками рівня вдоволеності якістю надання адміністративних послуг та індексом лояльності суб'єктів звернення є Чернігівська, Івано-Франківська та Черкаська області. Високе значення індикаторів в Одеській, Львівській, Сумській, Волинській областях, найнижчі – у Харківській, Житомирській, Чернівецькій областях [8].

В Україні спостерігається помітний прогрес у покращенні якості надання адміністративних послуг. Останні роки характеризуються тим, що діяльність державних установ стала більш орієнтованою на задоволення потреб громадян. Процедури надання адміністративних послуг стали прозорішими, відкритішими та спрощеними [5].



Рис. 1. Динаміка індексів задоволеності якістю та клієнтської лояльності в 2021-2025 рр.

Регіональний аналіз свідчить про суттєві відмінності у рівні доступності та якості послуг між окремими регіонами країни. У деяких ЦНАП пропонується



значно ширший спектр послуг. Наприклад, ЦНАП в Івано-Франківську надає 216 послуг, у Славуті – 218, у Вінниці, Хмельницькому, Одесі – 283, у Луцьку – 308, а у Львові – 313. Водночас, більшість ЦНАП пропонують менше ніж 100 послуг. Лише 2,7% центрів надають понад 200 послуг. Найпрогресивніші ЦНАП у своїй роботі орієнтовані на сервісний підхід, який зосереджується на впровадженні сучасних технологій та врахуванні потреб користувачів. Головною метою їх діяльності є підвищення якості адміністративних послуг.

Найбільшу кількість позитивних оцінок («дуже добре») від споживачів послуг отримали ЦНАП Вінниці (61,3%), Харкова (62,6%), Одеси (73%), Луцька (75%), Івано-Франківська (91%). Негативні оцінки роботи («погано» і «дуже погано») характерні для ЦНАП у Херсоні (9,2%), Миколаєві (10%), Дніпропетровську (10,5%), Києві та Львові (11,7%).

Одним із інструментів оцінки якості адміністративних послуг є орієнтація на кращі практики, яка виявляє та систематизує практики надання адміністративних послуг з найвищими показниками ефективності діяльності, яку застосовують органи влади чи їх структурні підрозділи, для їх подальшої адаптації до власної діяльності для забезпечення відповідного рівня якості адміністративних послуг [4].

У «Прозорому офісі» міста Вінниці впроваджено електронну систему оцінювання якості обслуговування відвідувачів. Ця технологія дозволяє визначати рівень задоволеності клієнтів та оцінювати якість наданих адміністративних послуг. У ЦНАП міста Івано-Франківська налагоджено систему зворотного зв'язку з замовниками послуг. Для цього проводяться опитування через анкетування на офіційному сайті ЦНАП www.cnap.if.ua, сервіс «Онлайн-консультації», а також за допомогою мобільного додатка «Мобільний Івано-Франківськ». Для отримання та подальшого аналізу інформації від замовників послуг в ЦНАП м. Кременчука реалізовано можливість надання коментарів та відгуків на веб-сайті ЦНАП [9].

В Івано-Франківській області впроваджено проєкт «Підвищення якості та ефективності надання адміністративних послуг населенню через співпрацю громади та влади». Цей проєкт фінансується ЄС і реалізується Молодіжним громадським центром «Еталон» у партнерстві з Івано-Франківською обласною державною адміністрацією та міжнародними організаціями. Основною метою ініціативи є покращення якості адміністративних послуг через впровадження найкращих міжнародних практик, навчання працівників ЦНАП шляхом проведення семінарів та тренінгів, організацію обміну досвідом серед фахівців, моніторинг діяльності центрів. Додатковим завданням стало впровадження сучасних технологій у процес надання послуг. У рамках проєкту створено веб-портал мережі www.cnap-if.org.ua, де можна знайти інформацію про ЦНАПи регіону та перелік доступних адміністративних послуг.



Хоча цифровізація адміністративної сфери в Україні зробила суттєвий прогрес, багато процедур залишаються паперовими та складними, що негативно впливає на їх швидкість і ефективність. Це створює значні труднощі для громадян, особливо тих, хто проживає у віддалених районах. У різних регіонах і установах існують суттєві відмінності у термінах виконання запитів, вимогах до підготовки документів і процедурах, що ускладнює доступ до послуг. Додатковими проблемами є недостатнє технічне забезпечення центрів, брак необхідного обладнання, незручний графік роботи, а також недостатня кількість ЦНАПів у певних місцевостях.

Інформаційна підтримка відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності надання адміністративних послуг. Однак в Україні часто спостерігається недостатній рівень інформованості населення щодо процедур, термінів і вимог до документів. Це призводить до того, що громадяни стикаються зі значними труднощами під час отримання потрібних послуг через брак інформації або незнання необхідних етапів процесу.

Спонукання та кваліфікація працівників державних установ, ЦНАПів є важливим чинником, що впливає на якість надання адміністративних послуг. Мотивом затримок у виконанні адміністративних процедур, неправильного консультування громадян, недоліки в процесі обробки документів є недостатня кваліфікація персоналу.

Зважаючи на регіональні особливості показників якості надання адміністративних послуг та процесу їх надання, головними проблемами поліпшення якості адміністративних послуг в Україні є: відсутність нормативного закріплення та невизначеність критеріїв та стандартів оцінки якості надання адміністративних послуг, логістичні та інфраструктурні проблеми, низький рівень впровадження цифрових технологій, слабка взаємодія між державними органами та громадськістю, відсутність єдиних стандартів надання послуг, недостатній рівень поінформованості населення, а також брак мотивації та належної кваліфікації працівників.

Висновки. Основним напрямком для покращення цифровізації адміністративних послуг залишається забезпечення прозорості та законності роботи державних інститутів. Для цього необхідним є зрозуміле, просте, чітке визначення порядку організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування та виконавчої влади на законодавчому рівні. Надійна оцінка якості адміністративних послуг буде можливою за умови визначення та законодавчого закріплення чітких критеріїв. Визначення єдиних державних стандартів якості надання послуг, які забезпечать у всіх регіонах країни однаковий рівень послуг, та проведення постійного державного моніторингу процесу надання послуг.

Для забезпечення якості адміністративних послуг процес їх надання повинен бути під постійним контролем органів держаної влади. Для цього в



системі контролю їх якості необхідним є введення у взаємодію між споживачами та суб'єктами адміністративних послуг посередника – громаду або відповідних представників суспільства. Така система контролю якості має включати наступні елементи: оцінювання відповідності принципам надання адміністративних послуг, аналіз структури та складу адміністративних послуг, перевірка якості адміністративних послуг, оцінювання дотримання стандартів у процесі надання адміністративних послуг, - які забезпечать достовірну та повну оцінку процесу надання та якості адміністративної послуги.

Література:

1. Роль громадськості у покращенні якості адміністративних послуг / [В. Тимощук, Є. Школьний, А. Колохіна, Є. Бородін]; за заг. ред. В. Тимощука. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2017. 73 с.

2. Шаров Ю.П., Маматова Т.В. Міжнародні практики громадського моніторингу надання публічних послуг. *Аспекти публічного управління*. 2013. №2.
http:// aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/43/43

3. Антонова Л. В., Антонов А. В., Івашова Л. М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С.10-17.

4. Орлова Н.С., Козирева О.В. Особливості європейського електронного урядування та надання адміністративних послуг. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2025. №4(34). С. 426-433.

5. Королюк Т. О. Управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Д*ержавне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 12.
file:///Users/ulia/Downloads/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D0%BA_%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C%20(3).pdf

6. Соловйова О.М. Щодо проблемних питань якості адміністративних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2014. Вип.24. Т.3. С.122-125.

7. Джига Т.В. Щодо напрямів підвищення якості надання адміністративних послуг населенню в Україні: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень.
http://www.niss.gov.ua/articles/1508/

8. Дашборд Центри в цифрах. Дія. Платформа центрів.
https://center.diia.gov.ua/dasbord-2

9. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг: практ. посіб. Київ: ПРОМІС, 2017. 40 с.

References:

1. Tymoshchuk, V., Shkolnyi, Ye., Kolokhina, A., & Borodin, Ye. (2017). *Rol hromadskosti u pokrashchenni yakosti administratyvnykh posluh [The role of the public in improving the quality of administrative services]*. Tymoshchuk V. (Ed.). Kyiv: FOP Moskalenko O.M. [in Ukrainian]

2. Sharov, Yu.P., & Mamatova, T.V. (2013). Mizhnarodni praktyky hromadskoho monitorynhu nadannia publichnykh posluh [International practices of public monitoring of public services]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration, 2.* Retrieved from http:// aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/43/43 [in Ukrainian].

3. Antonova, L. V., Antonov, A. V., & Ivashova, L. M. (2023). Informatsiino-komunikatsiini instrumenty zabezpechennia efektyvnoho vriaduvannia v Ukraini na derzhavnomu ta rehionalnomu rivniakh [Information and communication tools for ensuring effective governance in Ukraine at the state and regional levels]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration, 1(36),* 10-17 [in Ukrainian].

4. Orlova, N. S., & Kozyreva, O.V. (2025). Osoblyvosti yevropeiskoho elektronnoho uriaduvannia ta nadannia administratyvnykh posluh [Peculiarities of European e-government and provision of administrative services]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi – Current issues in modern science, 4(34),* 426-433 [in Ukrainian].

5. Koroliuk, T. O. (2023). Upravlinnia yakistiu nadannia administratyvnykh posluh orhanamy mistsevoho samovriaduvannia [Quality management of administrative services by local government bodies]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development, 12.* Retrieved from file:///Users/ulia/Downloads/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D0%BA_%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C%20(3).pdf [in Ukrainian].

6. Soloviova, O.M. (2014). Shchodo problemnykh pytan yakosti administratyvnykh posluh [On problematic issues of the quality of administrative services]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University, 24,* vol.3, 122-125 [in Ukrainian].

7. Dzhyha, T.V. Shchodo napriamiv pidvyshchennia yakosti nadannia administratyvnykh posluh naselenniu v Ukraini: analitychna zapyska [On directions of improving the quality of administrative services to the population in Ukraine: analytical note]. (n.d.). *niss.gov.ua.* Retrieved from http://www.niss.gov.ua/articles/1508/ [in Ukrainian].

8. Dashbord Tsentry v tsyfrakh [Dashboard Centers in Figures]. (n.d.). *center.diia.gov.ua*. Retrieved from https://center.diia.gov.ua/dasbord-2 [in Ukrainian].

9. *Diialnist TsNAP ta otsinka yakosti nadannia administratyvnykh posluh [Activities of ASCs and assessment of the quality of administrative services]* (2017). Kyiv: PROMIS [in Ukrainian].



УДК 351.77:364:316.42

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-678-688

Сиченко Віктор Володимирович доктор наук з державного управління, професор, Заслужений працівник освіти України, ректор комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, https://orcid.org/0000-0001-9655-2317

Рибкіна Світлана Олексіївна доктор філософії у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», доцент кафедри публічного управління та права комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, https://orcid.org/0000-0002-1063-6462

Дроб Олександр Маркович кандидат економічних наук, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро

Горін Артур Володимирович кандидат наук з державного управління, Заслужений працівник соціальної сфери України, доцент кафедри публічного управління та права комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, https://orcid.org/0009-0000-7603-8230

МІЖСЕКТОРАЛЬНА СПІВПРАЦЯ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Анотація. У статті розглядається міжсекторальна співпраця як інституційна основа реалізації соціальної політики в умовах зростаючої складності соціальних викликів та існуючої кризи довіри. Актуальність дослідження зумовлена потребою переосмислення інституційної логіки публічного управління, що передбачає відмову від ієрархічної вертикалі на користь гнучких моделей управління та багаторівневої взаємодії. Міжсекторальна взаємодія все частіше виступає не лише інструментом, а й повноцінною управлінською інфраструктурою, для забезпечення ціннісної узгодженості дій, здатності до адаптації й відкритості до суспільного діалогу. Метою статті є здійснення аналізу міжсекторальної співпраці як інституційної основи реалізації соціальної політики, окреслення її ключових характеристик, зокрема, принципів відкритості, довіри та солідарності. Здійснено спробу інтерпретувати її не як окремого механізму, а



як інституційної умови досягнення публічної цінності в сфері соціальних послуг. Відтак, визначено, що міжсекторальна співпраця у сфері соціальної політики є комплексною системою взаємодії між державними органами, бізнесом і громадянським суспільством, що спрямована на вирішення суспільно важливих проблем, підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку У статті акцентується увага на багаторівневому характері взаємодії, поліцентричності управління, ролі громадянського суспільства, бізнесу та інших недержавних учасників у реалізації соціальної політики. У результаті дослідження визначено, що міжсекторальна співпраця виступає каталізатором трансформації публічної політики від виконавчого адміністрування до спільного прийняття рішень, від вертикалі до горизонталі, від контрольної функції до сервісної. Аргументовано необхідність інституціалізації ціннісного виміру як умови ефективної взаємодії в соціальній сфері.

Ключові слова: публічне управління, міжсекторальна співпраця, соціальна політика, ціннісна взаємодія, інституційна основа.

Sychenko Viktor Volodymyrovych DSc in Government Administration, Professor, Honored Educator of Ukraine, Rector of Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro, https://orcid.org/0000-0001-9655-2317

Rybkina Svitlana Oleksiivna PhD in public administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro, https://orcid.org/0000-0002-1063-6462

Drob Oleksandr Markovich Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Educational Management, Public Policy, and Economics at Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro

Horin Arthur Volodymyrovych Candidate of Sciences in Public Administration, Honored Worker of the Social Sphere of Ukraine, Associate Professor of the Department of Public Administration and Law at Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro, https://orcid.org/0009-0000-7603-8230

INTERSECTORAL COOPERATION AS AN INSTITUTIONAL BASIS FOR THE IMPLEMENTATION OF SOCIAL POLICY

Abstract. The article considers cross-sectoral cooperation as an institutional basis for the implementation of social policy in the context of growing complexity of



social challenges and the existing crisis of trust. The relevance of the study is determined by the need to rethink the institutional logic of public administration, which involves abandoning hierarchical vertical structures in favor of flexible models of multilevel interaction. Cross-sectoral interaction is increasingly becoming not only a tool but also a full-fledged management infrastructure to ensure value-based coordination of actions, adaptability, and openness to public dialogue. The purpose of this article is to analyze intersectoral cooperation as an institutional basis for the implementation of social policy and to outline its key characteristics, in particular the principles of openness, trust, and solidarity. An attempt has been made to interpret it not as a separate mechanism, but as an institutional condition for achieving public value in the field of social services. Thus, it has been determined that intersectoral cooperation in the field of social policy is a complex system of interaction between state bodies, business, and civil society, aimed at solving socially important problems, improving management efficiency, and ensuring sustainable development. The article focuses on the multilevel nature of interaction, the polycentric nature of governance, and the role of civil society, business, and other non-governmental actors in the implementation of social policy. The study concludes that cross-sectoral cooperation acts as a catalyst for the transformation of public policy from executive administration to joint decision-making, from vertical to horizontal, from control to service. It argues for the need to institutionalize the value dimension as a condition for effective interaction in the social sphere.

Keywords: public administration, cross-sectoral cooperation, social policy, value interaction, institutional framework.

Постановка проблеми. Сучасна соціальна політика все більше набирає рис подібності до живого, відкритого простору, в якому стикаються і взаємодіють інтереси, цінності та можливості найрізноманітніших учасників: від державних установ до приватного бізнесу, від громадських активістів до міжнародних організацій. У таких умовах на перший план виходить міжсекторальна співпраця, яка є не просто тимчасовим інструментом для швидкого реагування на кризу чи формальну координацію зусиль. Міжсекторальна співпраця є запорукою ефективної соціальної політики, визначаючи, взаємодію влади, бізнесу та громадянського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття міжсекторальної співпраці в публічному управлінні сформувалося на перетині глибоких трансформаційних процесів, що відбувалися в управлінській науці наприкінці XX та на початку XXI століття. Як засвідчують роботи О. Кудріної та С. Колоколова [1, с. 70], теоретичне підґрунтя цієї концепції почало формуватися у відповідь на нові суспільні виклики, зокрема як відгук на численні процеси зростання складності соціальних проблем, які потребували синергії зусиль

держави, бізнесу та громадськості. Перші підходи до вивчення міжсекторальної взаємодії можна відстежити ще у моделях «публічно-приватного партнерства», однак згодом концепція еволюціонувала у сторону мережевого управління. В. Доненко у своїй фундаментальній праці підкреслює, що міжсекторальна співпраця є не просто форматом взаємодії між інституціями, а способом координації рішень в умовах багатосуб'єктності, невизначеності та кризи довіри [2, с. 61]. У роботі К. Мануілової, Н. Піроженко та І. Чістякової здійснюється огляд міжсекторальної співпраці як особливо актуального процесу стратегічного планування й реалізації проєктного підходу, зокрема в країнах Європейського Союзу. Автори відзначають, що ефективність таких взаємодій залежить від узгодженості цілей, прозорості процесів, гнучкості механізмів управління та наявності спільної ціннісної бази [3, с. 187]. О. Назарчук додає до теоретичного дискурсу політико-управлінський вимір, зокрема досліджує вплив міжсекторальної взаємодії на стійкість політичних еліт. Автором підкреслено, що така співпраця формує нові формати взаємозалежності між центром і регіонами, сприяючи підвищенню інституційної гнучкості в кризових умовах [4, с. 170]. Окрему увагу варто приділити публікації О. Михайловської, яка систематизувала погляди на взаємодію секторів у контексті публічного адміністрування. Авторка наголошує на поступовому переході від адміністративного монадизму до інтегративної моделі, де ключовою умовою ефективності виступає партнерство, а не підпорядкування [5]. Таким чином, спостерігаємо загальну тенденцію того, що еволюція поняття міжсекторальної співпраці не є лінійним процесом, а скоріше виступає динамічною адаптацією до нових форм комплексності та невизначеності в управлінні. Спільною рисою більшості наукових позицій є трактування співпраці не як додаткової опції, а як ключової управлінської технології XXI століття.

Метою статті є здійснення аналізу міжсекторальної співпраці як інституційної основи у частині реалізації соціальної політики, дослідження її організаційних форм, рівнів взаємодії та ціннісних засад при забезпеченні ефективності й стійкості управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. У сучасному публічному управлінні міжсекторальна співпраця виступає не тільки технологією взаємодії, а й повноцінною інфраструктурою у формуванні та реалізації соціальної політики, особливо це простежується в умовах фрагментації суспільства через економічну та політичну дестабілізацію. Соціальна політика вже давно не є сферою виключно державної відповідальності. Усе частіше разом у спільнодії державних органів, бізнесу, громадських організацій, волонтерських рухів та міжнародних структур будується довготривала модель суспільної підтримки та інтеграції. Зокрема, міжсекторальна співпраця у сфері соціальної політики дозволяє залучити додаткові ресурси, врахувати потреби конкретних груп, запровадити



інноваційні підходи до соціального забезпечення, інституціалізувати довіру як засіб підвищення ефективності соціальних послуг. Сутність співпраці полягає не лише у виконанні компенсаторної функції, а й у перетворенні природи соціальної політики, надаючи їй адаптивності, відкритості та діалогічності. Міжсекторальна співпраця в сучасному публічному управлінні розглядається як форма інтеграційної взаємодії між представниками різних секторів, зокрема державного, приватного, громадського та міжнародного з метою досягнення таких суспільно значущих завдань, які не можуть бути реалізовані зусиллями одного інституційного суб'єкта. Відмінною рисою цієї форми є не просто комунікація або обмін ресурсами, а формування спільного простору відповідальності, де взаємодія розгортається навколо загальноприйнятих цінностей, що є взаємовигідними з точки зору досягнення результатів та взаємного впливу на політичні, соціальні й економічні процеси.

Змістом міжсекторальної співпраці не вичерпується класична координація дій чи обміном інформацією. Міжсекторальна співпраця є інституціоналізованим механізмом прийняття узгоджених рішень, що передбачає тривалу взаємодію, гнучкість, взаємну довіру та здатність до адаптації. Вона включає у себе постійний процес переговорів, переосмислення ролей, делегування повноважень і розбудову нових горизонтів партнерства, що виходять за рамки формальної юрисдикції окремих учасників. Міжсекторальну співпрацю варто чітко відрізняти від суміжних понять, таких як координація, партнерство та колаборація. Координація передбачає узгодження дій між секторами для уникнення дублювання або суперечностей, однак зазвичай не передбачає глибокої спільної розробки рішень чи злиття ресурсів. Це скоріше технічний рівень взаємодії. Партнерство є більш глибшою формою співпраці, яка базується на офіційних угодах і передбачає спільну реалізацію проєктів, але не завжди вимагає трансформації управлінських практик або глибокої інтеграції організаційних структур. Колаборація передбачає спільну роботу над завданням, проте міжсекторальна співпраця відрізняється від неї більшою складністю управлінської архітектури, багаторівневим характером та ширшим спектром цілей. Вона завжди передбачає подолання інституційних бар'єрів та формування спільного управлінського середовища. Таким чином, міжсекторальна співпраця виступає не просто інструментом тимчасової взаємодії, а є цілісною системою, що дозволяє змінювати конфігурації влади, перерозподіляти відповідальність і будувати адаптивні моделі реагування на комплексні соціальні виклики. Вона базується на принципах рівності учасників, прозорості процедур, доступності рішень і стратегічному баченні розвитку (рис 1).





Рис. 1 Адаптація нових форм взаємодії у публічному управлінні
Джерело: складено автором на основі [1-5]

Відтак, дослідження міжсекторальної співпраці у сфері публічного управління є комплексною системою взаємодії між державними органами, бізнесом і громадянським суспільством, спрямована на вирішення суспільно важливих проблем, підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку. У дослідженнях В. Цигана та О. Назарчука визначено, що така співпраця базується на принципах партнерства, рівноправності, відкритості, прозорості й довіри між усіма учасниками процесу [6, с. 131; 7, с. 388]. Основними теоретичними підходами, на основі яких будуються засади міжсекторальної співпраці є теорія соціального партнерства, яка підкреслює необхідність об'єднання ресурсів та зусиль різних секторів для досягнення спільних цілей, де кожен із секторів, а саме держава, бізнес, громадськість мають свої унікальні функції й переваги, що дозволяють комплексно вирішувати соціальні завдання. Є. Бородін та Н. Першина досліджують міжсекторальну співпрацю на засадах інституційного підходу як інструмент формування стійких соціальних інститутів, що базуються на спільних цінностях, довірі, колективній ідентичності та легітимності рішень [8, с. 8]. Проєктний підхід міжсекторальної співпраці акцентує увагу на створенні спільних проєктів для залучають різних секторів щодо вирішення конкретних проблем, підвищення ефективності використання ресурсів і впровадження інновацій [9, с. 258].

Теоретико-методологічний інструментарій, який є важливим для продовження дослідження, дозволяє не лише розкласти явище міжсекторальної співпраці на складові, а й побачити його динаміку, потенціал і обмеження. Теорія мереж (network theory), розглядає міжсекторальну співпрацю як складну систему горизонтальних зв'язків, де жоден із учасників не має монопольного контролю



над процесами. У фокусі цієї теорії взаємодія через обмін ресурсами, довіру та спільні інтереси [10, с.135]. На відміну від ієрархічної моделі управління, теорія мереж базується на паритеті, гнучкості та взаємній вигоді. Це дозволяє вибудовувати сталі міжінституційні відносини, в яких ключову роль відіграє не влада, а зв'язки. Особливо цінною є здатність мереж швидко адаптуватися до змін середовища, включаючи кризові ситуації [11, с. 24]. Нерозривно пов'язана з нею теорія колективної дії (collective action theory), запропонована М. Олсоном, яка пояснює, чому навіть за наявності спільного інтересу суб'єкти уникають участі у спільних ініціативах за відсутності стимулів чи інституційних гарантій. У межах міжсекторальної взаємодії це пояснює труднощі в досягненні синергії, коли кожен учасник зважує свої витрати й вигоди, перш ніж долучитися до співпраці [12]. Цей підхід підкреслює необхідність чітких правил, механізмів узгодження інтересів і постійного супроводу процесів. Окремий аналітичний вимір формує теорія управління взаємозалежностями (governance of interdependence), яка актуалізується в умовах, коли жодна з установ або секторів не здатна самостійно вирішити багатовимірні соціальні проблеми. Тут міжсекторальна взаємодія розглядається як стратегія управління багатьма ресурсами та акторами, що взаємозалежні у своїх повноваженнях, повсякденній практиці та цілях. Управління взаємозалежностями передбачає побудову довіри, прозорості та спільного бачення, що дозволяє мінімізувати ризики фрагментації політик та дублювання зусиль [13, с. 74]. Це не лише механіка координації, а передусім є культурою партнерства, у якій визнання інтересів іншого є не слабкістю, а скоріше точкою дотику для появи спільного рішення. Одним із найновітніших і перспективних підходів до вивчення міжсекторальної співпраці є модель 4Ps (Public-Private-People-Partnership). Вона демонструє еволюцію концепції партнерства від класичного двостороннього «державно-приватного» до розширеного формату з залученням громадськості як повноцінного партнера [14, с. 23]. Ця модель визнає унікальну роль «People» громадянського суспільства, активістів, волонтерів, експертних спільнот як джерела соціального капіталу, інновацій і громадського контролю. Залучення «четвертого елементу» суттєво змінює ландшафт управління, адже воно вимагає нових інструментів фасилітації, відкритості до діалогу, готовності ділити відповідальність за результат. У контексті українського суспільства, де волонтерський рух, самоорганізація та горизонтальні ініціативи відіграють визначальну роль у часи кризи, така модель набуває особливої актуальності.

Соціальна політика, особливо в умовах складної суспільно-економічної турбулентності, стає полігоном для випробування реальної дієздатності міжсекторальної взаємодії. Відкривається простір визначення ефективності таких підходів, як «governance of interdependence» чи теорія колективної дії. Таким чином, соціальна політика виступає спільним публічним простором, де перети-

наються цінності, інтереси та відповідальність. Отже, аналіз міжсекторальної взаємодії неможливо звести до одного концептуального підходу. Складність системи пояснюється через управління взаємозалежністю та партнерства з повноцінною участю громади.

Ідея залучення різних секторів до вирішення спільних завдань виглядає привабливою, однак без належної інфраструктури взаємодії вона швидко втрачає динаміку або звужується до формальностей [15, с. 79]. Насамперед, довіра між суб'єктами управління є міцним фундаментом, без якого не відбудеться жодної справжньої співпраці. Йдеться не лише про міжособистісну довіру між представниками різних секторів, а й про інституційну віру в доброчесність, передбачуваність і готовність дотримуватися домовленостей. Довіра не виникає миттєво, вона потребує часу, спільного досвіду, відкритої комунікації та визнання взаємозалежності. Особливо актуальним це є в українському контексті, де історична дистанція між владою, бізнесом і громадянським суспільством часто була перепоною до реального партнерства. Другою умовою виступає прозорість процесів і чіткий розподіл відповідальності. Коли кожен учасник чітко розуміє свої функції, межі компетенції, а також бачить відкриту інформацію про ресурсне наповнення та хід ініціативи, відтак зростає не лише ефективність, а й легітимність спільної роботи. Прозорість дає змогу запобігати конфліктам, знижує ризики маніпуляцій, а розподіл відповідальності гарантує, що досягнутий результат підсилює цілеспрямоване зусилля декількох партнерів. Не менш важливими є політична воля, правова визначеність та фінансова підтримка. Нарешті, залучення громадян та вразливих груп є лакмусовим папірцем якості міжсекторальної співпраці. У підсумку, ефективна міжсекторальна взаємодія є системою, що заснована на цінностях, підтримана інституційно і відкрито інклюзивна. А особливої уваги вона набуває у сфері соціальної політики, де ключовими є не лише процедури чи ресурси, а людяність, увага до потреб, здатність чути і долучати. Соціальна політика, яка реалізована через міжсекторальну взаємодію, втрачає риси жорсткої вертикалі й перетворюється на екосистему партнерств, що діє одночасно як запобіжник і двигун змін.

Висновки. У ході дослідження міжсекторальної співпраці як інституційної основи реалізації соціальної політики вдалося окреслити її специфіку як соціально насиченого та ціннісно вмотивованого механізму. Метою статті було здійснення комплексного огляду міжсекторальної взаємодії не лише як інструменту, а як інституційної умови реалізації публічної політики у соціальній сфері. Відтак мета була досягнута шляхом аналітичного переосмислення сучасних управлінських підходів. Дослідження дозволило виявити ключові характеристики міжсекторальної співпраці, зокрема такі аспекти як орієнтація на публічну цінність, відкритість, взаємну довіру, горизонтальність і багаторівневість управління. Особливу увагу було зосереджено на інституціалізації довіри



та відкритості як умові формування ефективної взаємодії, а також на важливості спільного вироблення рішень за участі держави, бізнесу та громадянського суспільства. Систематизація підходів до міжсекторальної співпраці дає підстави розглядати її не як ситуативну практику, а як нову управлінську логіку. Це створює перспективу для подальших розвідок у напрямку визначення індикаторів результативності міжсекторальної взаємодії та механізмів її інституціоналізації в контексті соціальної політики.

Література:

1. Кудріна О., Колоколов С. Деякі аспекти створення і функціонування проєктного офісу міжсекторальної взаємодії. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2025. № 11. С. 70–77. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-70-77 .

2. Доненко В. В. Публічне управління: еволюція концепцій і підходів у ретроспективі розвитку суспільних відносин. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2024. №1. С. 61–68. https://doi.org/10.20998/2227-6890.2024.1.21

3. Мануілова К. В., Пироженко Н. В., Чістякова І. М. Європейські стратегії міжсекторної взаємодії через проєктний підхід у публічному управлінні. *Economic space*. 2025. №197. С. 187–192. https://doi.org/10.30838/EP.197.187-192.

4. Назарчук О. Вплив міжсекторальної взаємодії на стійкість політичних еліт і розвиток державної влади в Україні. *Літопис Волині.* 2024. № 31. С. 170–175. https://doi.org/10.32782/2305-9389/2024.31.26.

5. Михайловська О.В.. Формування взаємодії в системі публічного управління на засадах партнерства. *Наукові перспективи.* 2020. № 6 (6). URL: https://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/25403/1/%d0%9c%d0%b8%d1%85%d0%b0%d0%b9%d0%bb%d0%be%d0%b2%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b0%20%d0%9e%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d0%b0%20%d0%92%d0%b0%d1%81%d0%b8%d0%bb%d1%96%d0%b2%d0%bd%d0%b0.pdf (дата звернення 21.07.2025)

6. Циган В.В. Міжсекторальне партнерство у сфері професійної освіти як посилення спроможності територіальних громад. *Вісник післядипломної освіти. «Серія «Управління та адміністрування»*. 2019. № 7 (36). С. 131–154. https://doi.org/10.32405/2522-9958

7. Назарчук О. Визначення поняття «міжсекторальна взаємодія» в контексті сучасних світових і вітчизняних реалій. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії.* 2024. №55. С.388–393

8. Бородін Є.І., Першина Н.Г. Основи «Теоретичного перехрестя» та «Інтегративного міжтеоретичного збагачення» у формуванні міжсекторального партнерства в охороні нематеріальної культурної спадщини. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування».* 2024. №35(74). С. 8–15.

9. Сиченко В.В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Трансформації публічних комунікацій в умовах розвитку соціокультурного середовища. Державне будівництво. 2024. №1(35). С. 258–268.

10. Лопушинський І.П., Дурман М.О., Малахова Т.В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. *Вісник ХНТУ*. 2022. №3(82). С. 135–144.

11. Соколова Е.Т., Підлепян Н.В. Удосконалення механізмів управління суспільними системами в умовах глобалізації. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 24–31.

12. Lozova O. Features of public management of the culture sphere in the context of modern socio-cultural structure of society. Public administration and state security aspects. 2024. doi: https://doi.org/10.52363/passa-2024.1-3. (дата звернення 19.07.2025)

13. Сиченко В.В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Перспективи розвитку механізмів публічного управління у системі вищої освіти України в умовах післявоєнного відновлення. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2022. № 4. С. 74–78.

14. Gavkalova N., Hryshyna V., Kumar J. P. Analysis of the use of information and communication technologies in public administration. *Public Administration and Law.* 2022. № 2. С. 23–37. DOI: https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-2-23

15. Рибкіна С.О. Визначення ролі освіти в управлінні розвитком соціокультурного середовища. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. №1. С. 79–86. https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-11

References:

1. Kudrina, O. & Kolokolov, S. (2025). Deiaki aspekty stvorennia i funktsionuvannia proiektnoho ofisu mizhsektoralnoi vzaiemodii [Some aspects of the creation and functioning of a project office for cross-sectoral cooperation]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigms, Development, Improvement*, 11, 70–77 [in Ukrainian].

2. Donenko, V. (2024). Publichne upravlinnia: evoliutsiia kontseptsii i pidkhodiv u retrospektyvi rozvytku suspilnykh vidnosyn [Public administration: evolution of concepts and approaches in retrospect of the development of social relations]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriia: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva – Bulletin of the National Technical University "KhPI." Series: Current issues in the development of Ukrainian society*, 1, 61–68 [in Ukrainian].

3. Manuilova, K. V. & Pirozhenko, N. V. & Chistiakova, I. M. (2025). Yevropeiski stratehii mizhsektornoi vzaiemodii cherez proiektnyi pidkhid u publichnomu upravlinni [European strategies for cross-sectoral cooperation through a project-based approach in public administration]. *Economic space*, 197, 187–192 [in Ukrainian].

4. Nazarchuk, O. (2024). Vplyv mizhsektoralnoi vzaiemodii na stiikist politychnykh elit i rozvytok derzhavnoi vlady v Ukraini [The impact of cross-sectoral interaction on the stability of political elites and the development of state power in Ukraine]. *Litopys Volyni – Chronicle of Volhyn*, 31, 170–175 [in Ukrainian].

5. Mykhailovska, O (2020). Formuvannia vzaiemodii v systemi publichnoho upravlinnia na zasadakh partnerstva [Formation of interaction in the public administration system based on partnership]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 6 (6) Retrieved from https://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/25403/1/%d0%9c%d0%b8%d1%85%d0%b0%d0%b9%d0%bb%d0%be%d0%b2%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b0%20%d0%9e%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d0%b0%20%d0%92%d0%b0%d1%81%d0%b8%d0%bb%d1%96%d0%b2%d0%bd%d0%b0.pdf [in Ukrainian].

6. Tsyhan, V. (2019). Mizhsektoralne partnerstvo u sferi profesiinoi osvity yak posylennia spromozhnosti terytorialnykh hromad [Cross-sectoral partnership in vocational education as a means of strengthening the capacity of local communities]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. «Seriia «Upravlinnia ta administruvannia» – Bulletin of Postgraduate Education. "Management and Administration" series*, 7 (36), 131–154 [in Ukrainian].

7. Nazarchuk, O. (2024). Vyznachennia poniattia «mizhsektoralna vzaiemodiia» v konteksti suchasnykh svitovykh i vitchyznianykh realii [Defining the concept of "cross-sectoral interaction" in the context of contemporary global and domestic realities]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia filos.-politoloh. Studii – Bulletin of Lviv University. Series: Philosophy and Political Science Studies*, 55, 388–393 [in Ukrainian].



8. Borodin, Ye.I. & Pershyna, N.H. (2024). Osnovy «Teoretychnoho perekhrestia» ta «Intehratyvnoho mizhteoretychnoho zbahachennia» u formuvanni mizhsektoralnoho partnerstva v okhoroni nematerialnoi kulturnoi spadshchyny [Fundamentals of "Theoretical Intersection" and "Integrative Intertheoretical Enrichment" in the Formation of Intersectoral Partnerships in the Protection of Intangible Cultural Heritage.]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia» –Scientific Notes of V.I. Vernadsky Ternopil National University. Series: Public Management and Administration*, 35(74), 8–15 [in Ukrainian].

9. Sychenko, V.V. & Rybkina, S.O. & Sokolova, E.T. (2024). Transformatsii publichnykh komunikatsii v umovakh rozvytku sotsiokulturnoho seredovyshcha [Transformations of public communications in the context of the development of the socio-cultural environment.]. *Derzhavne budivnytstvo – State building*, 1(35), 258–268 [in Ukrainian].

10. Lopushinskiy, I.P. & Durman, M.O. & Malahova, T.V. (2022). Mehanizmi zabezpe-chennya efektivnostI publichnogo upravlinnya ta rezultativnosti administruvannya [Mechanisms for ensuring the effectiveness of public administration and the efficiency of administration]. *Visnik HNTU– Bulletin of HNTU*, 3(82), 135–144 [in Ukrainian].

11. Sokolova, E.T. & PIdlepyan, N.V. (2024). Udoskonalennya mehanizmiv upravlinnya suspIlnimi sistemami v umovah globalizatsiyi [Improvement of mechanisms of management of social systems in the context of globalization]. *Visnik Dniprovskoyi akademiyi neperervnoyi osviti. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya –Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Series: Public Management and Administration*, 1, 24–31 [in Ukrainian].

12. Lozova, O. (2024). Features of public management of the culture sphere in the context of modern socio-cultural structure of society. *Public administration and state security aspects*. Retrieved from: https://doi.org/10.52363/passa-2024.1-3.

13. Sychenko, V.V. & Rybkina, S.O. & Sokolova, E.T. (2022). Perspektyvy rozvytku mekhanizmiv publichnoho upravlinnia u systemi vyshchoi osvity Ukrainy v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia [Prospects for the development of public administration mechanisms in the system of higher education of Ukraine in the conditions of post-war recovery]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration*, 4, 74–78 [in Ukrainian].

14. Gavkalova, N., & Hryshyna, V., & Kumar, J. P. (2022). Analysis of the use of information and communication technologies in public administration. *Public Administration and Law*, 2, 23–37.

15. Rybkina, S.O. (2024). Vyznachennia roli osvity v upravlinni rozvytkom sotsiokulturnoho seredovyshcha [Determining the role of education in managing the development of the socio-cultural environment]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Series: Public Management and Administration*, 1 (1), 79–86 [in Ukrainian].



УДК 351:[004.056.5:316.77]

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-689-705

Толмачов Олексій Анатолійович кандидат медичних наук, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, https://orcid.org/0009-0008-1199-6567

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В ЗОНІ ЗАСТОСУВАННЯ СИЛ (ВІЙСЬК): БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ

Анотація. Проблема збереження ментального здоров'я військовослужбовців в умовах сучасних збройних конфліктів є одним із найбільш актуальних, складних та багатоаспектних питань сучасної військової психології. Воєнні дії на території України впродовж останніх років суттєво загострили потребу у вивченні психологічних наслідків бойового досвіду та розробці ефективних механізмів психологічної підтримки і реабілітації військовослужбовців. Особливість сучасних військових конфліктів характеризується високим рівнем інтенсивності, тривалістю, застосуванням новітніх видів озброєння та широким спектром стресогенних факторів, що призводить до значного психологічного навантаження на особовий склад.

Ментальне здоров'я військовослужбовців є ключовим фактором забезпечення бойової ефективності військ та національної безпеки держави в цілому. Участь у бойових діях супроводжується впливом численних травматичних чинників, які можуть спричинити серйозні психологічні наслідки – від короткочасних стресових реакцій до формування стійких психічних розладів, серед яких посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) посідає особливе місце. Водночас, своєчасне застосування відповідних методів психологічної підготовки, підтримки та реабілітації дозволяє суттєво знизити ризик розвитку негативних психологічних наслідків, зберегти боєздатність військ та сприяти успішній реінтеграції військовослужбовців після повернення з зони бойових дій.

Результати сучасних досліджень свідчать про те, що від 10% до 30% учасників бойових дій страждають на різні форми психічних розладів, пов'язаних із травматичним досвідом. Ці показники можуть суттєво варіюватися залежно від інтенсивності та тривалості бойових дій, індивідуальних особливостей військовослужбовців, а також наявності та ефективності системи психологічної підтримки. Крім того, значна частина військовослужбовців, які не мають клінічно виражених розладів, все ж відчувають певні психологічні труднощі, що впливають на їхню боєздатність, міжособистісні стосунки та якість життя.



Депресивні розлади та посттравматичний стресовий синдром становлять серйозну медико-психологічну проблему, яка впливає не лише на індивідуальне здоров'я військовослужбовців, але й на соціальну адаптацію, професійну спроможність та якість життя демобілізованих осіб.

Ключові слова: суспільне управління, публічне управління, соціальний розвиток, національна безпека, посттравматичний стресовий розлад, військово-службовці, психологічна травма, бойовий стрес, психотерапія, психологічна реабілітація.

Tolmachov Oleksii Candidate of Medical Sciences, Associate Professor, Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, https://orcid.org/0009-0008-1199-6567

RESULTS OF THE STUDY OF THE MENTAL HEALTH OF MILITARY SERVICEMEN IN THE AREA OF APPLICATION OF FORCES: SECURITY ASPECT

Abstract. The problem of maintaining the mental health of military personnel in conditions of modern armed conflicts is one of the most urgent, complex and multifaceted issues of modern military psychology. Military operations on the territory of Ukraine in recent years have significantly exacerbated the need to study the psychological consequences of combat experience and develop effective mechanisms for psychological support and rehabilitation of military personnel. The peculiarity of modern military conflicts is characterized by a high level of intensity, duration, the use of the latest types of weapons and a wide range of stress factors, which leads to a significant psychological burden on personnel.

The mental health of military personnel is a key factor in ensuring the combat effectiveness of troops and the national security of the state as a whole. Participation in combat is accompanied by the influence of numerous traumatic factors that can cause serious psychological consequences - from short-term stress reactions to the formation of persistent mental disorders, among which post-traumatic stress disorder (PTSD) occupies a special place. At the same time, the timely application of appropriate methods of psychological training, support and rehabilitation allows to significantly reduce the risk of developing negative psychological consequences, maintain the combat readiness of troops and promote the successful reintegration of servicemen after returning from the combat zone.

The results of modern studies indicate that from 10% to 30% of combatants suffer from various forms of mental disorders associated with traumatic experiences. These indicators can vary significantly depending on the intensity and duration of combat operations, the individual characteristics of servicemen, as well as the availability and



effectiveness of the psychological support system. In addition, a significant part of military personnel who do not have clinically pronounced disorders still experience certain psychological difficulties that affect their combat readiness, interpersonal relationships and quality of life.

Depressive disorders and post-traumatic stress syndrome constitute a serious medical and psychological problem that affects not only the individual health of military personnel, but also the social adaptation, professional ability and quality of life of demobilized persons.

Keywords: public administration, public administration, social development, national security, post-traumatic stress disorder, military personnel, psychological trauma, combat stress, psychotherapy, psychological rehabilitation.

Постановка проблеми. Отримані в умовах війни в Україні результати дослідження ментального стану військовослужбовців демонструють певні особливості у порівнянні з даними досліджень, проведених в інших країнах. Зокрема, вплив тривалості перебування в зоні бойових дій на рівень стресу є більш вираженим, що може бути пов'язано з високою інтенсивністю бойових дій та характером сучасної війни.

Важливим результатом вітчизняних досліджень є виявлення взаємозв'язку між рівнем життєстійкості та здатністю до використання соціальної підтримки. Військовослужбовці з високим рівнем життєстійкості демонстрували більш ефективні стратегії пошуку та використання соціальної підтримки порівняно з особами з низьким рівнем життєстійкості. Зокрема, вони краще диференціювали джерела підтримки залежно від конкретної ситуації та більш активно зверталися за допомогою при необхідності. Це узгоджується з даними інших досліджень, які виявили взаємозв'язок між життєстійкістю та ефективним використанням соціальних ресурсів [3].

Також варто відзначити, що у військовослужбовців з високим рівнем життєстійкості та низьким рівнем психологічного стресу спостерігається більш виражена здатність до рефлексії власного досвіду та його інтеграції у особистісну структуру, що може розглядатися як важливий ресурс для психологічної адаптації в умовах тривалих бойових дій.

Ці особливості ментального стану військовослужбовців ЗСУ та можливості держави впливати на його нормалізацію є важливим проблемним аспектом у вимірі забезпеченя національної безпеки та стійкості.

Аналіз останніх досліджень за темою. Проблемні аспекти розвитку системи медико-психологічної реабілітації військовослужбовців, особливості психологічної роботи психологів із військовослужбовцями вивчали Кокун О., Агаєв Н., Пішко І.; проблему забезпечення допомоги особистості, яка пережила травматичні події, - Романчук О., Чухрій І. Однак проблемні аспекти означеного



питання у призмі аспекту управління у публічному секторі ще не постали предметом окремого дослідження.

Метою представленої роботи є дослідження стану ментального здоров'я військовослужбовців в зоні застосування сил (військ) як елементу безпекової стратегії держави.

Виклад основного матеріалу. Аналіз психологічних особливостей поведінки військовослужбовців у зоні застосування сил (військ) було проведено за допомогою опитувальника опитувальник «Копінг-поведінка в стресових ситуаціях CISS» (С. Норман, Д. Ендлер, Д. Джеймс, М. Паркер, адаптований Т. Крюковою). Цей діагностичний інструмент дозволяє виявити домінуючі копінг-стратегії, які застосовуються особистістю в ситуаціях підвищеного стресу та психологічного напруження, що є особливо актуальним для військовослужбовців, які перебувають в умовах бойових дій.

Отримані емпіричні дані представлені в *табл. 1*.

Аналіз отриманих даних свідчить про виражене домінування проблемно-орієнтованого копінгу (41,88%) у досліджуваній вибірці військовослужбовців, що значно перевищує показники інших стратегій. Це вказує на те, що в умовах бойового стресу та підвищеної небезпеки військовослужбовці здебільшого намагаються раціонально підходити до вирішення проблемних ситуацій, зосереджуючись на пошуку конструктивних рішень.

Таблиця 1

***Показники копінг-стратегій у військовослужбовців у зоні застосування сил (військ)* (у % від загальної кількості опитаних)**

Проблемно-орієнтований копінг	Емоційно-орієнтований копінг	Копінг орієнтований на уникнення	Субшкала відволікання	Субшкала соціальної підтримки
41,88	11,79	31,12	18,75	31,71

Високі показники проблемно-орієнтованого копінгу демонструють, що при зіткненні зі стресовими ситуаціями більшість обстежених військовослужбовців обирають стратегію активного подолання труднощів. У процесі реалізації цього типу копінгу найбільш характерними поведінковими реакціями виявилися: "докладаю додаткові зусилля, щоб все зробити" – прагнення мобілізувати власні ресурси для вирішення проблеми; "контролюю ситуацію" – намагання зберігати контроль над ситуацією, не дозволяючи емоціям домінувати над раціональним мисленням; "роблю те, що вважаю самим необхідним в даній ситуації" – визначення пріоритетів та зосередження на найважливіших аспектах проблемної ситуації.

Такі результати можна інтерпретувати як позитивну адаптаційну тенденцію, оскільки проблемно-орієнтований копінг вважається найбільш конструктив-

ним способом подолання стресу, особливо в умовах, де від правильності прийнятих рішень залежить не лише психологічний комфорт, але й фізична безпека як самого військовослужбовця, так і його побратимів. Превалювання цієї стратегії серед досліджуваних військовослужбовців свідчить про їхню здатність аналітично підходити до проблемних ситуацій, оцінювати ресурси та можливості, розробляти план дій та активно його реалізовувати.

Важливо відзначити, що високі показники проблемно-орієнтованого копінгу корелюють із ефективністю виконання службових обов'язків в умовах підвищеної небезпеки, що підтверджується дослідженнями [6] щодо вивчення психологічних особливостей військовослужбовців у бойових умовах.

Другим за значимістю типом копінг-стратегій у досліджуваних військовослужбовців виявилася субшкала соціальної підтримки (31,71%), що є складовою копінгу, орієнтованого на уникнення. Цей показник свідчить про важливість соціальних зв'язків та міжособистісної підтримки для військовослужбовців, які перебувають у стресових умовах.

Найбільш типовими реакціями в межах цієї стратегії є: "проводжу час із значущими для мене людьми" – прагнення отримати емоційну підтримку від близьких; "намагаюся бути на людях" – уникнення соціальної ізоляції, що може посилювати негативні психологічні стани; "розмовляю з тими, чию пораду я особливо ціную" – пошук інформаційної та дієвої підтримки від авторитетних осіб.

Високі показники за цією субшкалою можна пояснити специфікою військової служби, де відчуття єдності з товаришами по службі, взаємна підтримка та довіра є не лише психологічними ресурсами, але й важливими факторами виживання в умовах бойових дій. Згуртованість військового підрозділу, відчуття "плеча товариша" створюють додатковий ресурс стресостійкості.

Загальний показник копінгу, орієнтованого на уникнення (31,12%), є досить близьким до показника субшкали соціальної підтримки, що свідчить про значущість цієї стратегії для досліджуваних військовослужбовців. При реалізації цього типу копінгу найчастіше обиралися такі реакції: "думаю про щось хороше, що було в моєму житті" – позитивне переосмислення минулого досвіду як ресурс подолання поточних труднощів; "розмовляю з тими, чию пораду я особливо ціную" – пошук підтримки від значущих осіб. Визначені стратегії свідчать про прагнення військовослужбовців психологічно дистанціюватися від проблемної ситуації, зменшити її суб'єктивну значущість та емоційний вплив. Такий тип реагування може бути адаптивним у короткостроковій перспективі, особливо в ситуаціях, які неможливо змінити безпосередньо тут і зараз, або в періоди відновлення після інтенсивних стресових впливів.

Субшкала відволікання (18,75%) займає проміжне положення в структурі копінг-стратегій досліджуваних військовослужбовців. Типовими реакціями в



рамках цієї стратегії є: "дивлюся телевізор або читаю книги" – заміщення негативних переживань нейтральною або позитивною діяльністю; "пещу себе улюбленими стравами" – пошук задоволення в базових потребах; "дивлюся кінофільми" – відволікання уваги на зовнішні стимули. Такі способи зниження психологічного напруження можуть бути ефективними для короткочасного відновлення емоційного балансу, проте не вирішують проблемну ситуацію. Порівняно невисокі показники за цією субшкалою можуть свідчити про обмеженість можливостей для такого відволікання в умовах бойових дій, а також про усвідомлення військовослужбовцями недостатньої ефективності цих стратегій для вирішення реальних проблем.

Найменш вираженим у досліджуваних військовослужбовців виявився емоційно-орієнтований копінг (11,79%). У рамках цієї стратегії переважають такі реакції: "шкодую, що не можу змінити подію чи своє ставлення до неї" – фіксація на негативних аспектах ситуації; "переживаю, що не можу справитися з ситуацією" – сумніви у власних силах; "зосереджуюся на своїх загальних недоліках" – схильність до самокритики. Низькі показники емоційно-орієнтованого копінгу можна розглядати як позитивний фактор, оскільки цей тип копінгу часто пов'язаний з непродуктивними емоційними реакціями, такими як самозвинувачення, румінація, фіксація на негативних переживаннях, що може призводити до розвитку депресивних та тривожних станів. Незначна вираженість цієї стратегії у досліджуваних військовослужбовців може свідчити про їхню здатність контролювати емоційні реакції в стресових ситуаціях та зосереджуватися на конструктивних способах вирішення проблем.

Для більш глибокого розуміння специфіки копінг-поведінки військовослужбовців у зоні застосування сил (військ) доцільно порівняти отримані дані з результатами інших досліджень. Зокрема, за даними дослідників [6], які вивчали копінг-стратегії у військовослужбовців, які не перебували в зоні бойових дій, спостерігається більш рівномірний розподіл різних типів копінгу з меншим домінуванням проблемно-орієнтованого та більшою вираженістю емоційно-орієнтованого копінгу.

Виявлене у дослідженні домінування проблемно-орієнтованого копінгу (41,88%) при низьких показниках емоційно-орієнтованого копінгу (11,79%) можна розглядати як специфічну адаптацію до умов підвищеної небезпеки, де емоційні реакції можуть знижувати ефективність діяльності, а раціональний підхід до вирішення проблем стає необхідною умовою виживання.

Отримані нами дані певним чином корелюють з результатами емпіричного дослідження Мушкевич В. та Пасічник Л. щодо копінг-поведінки військовослужбовців. Дослідники встановили, що у військовослужбовців домінує проблемно-орієнтований копінг, когнітивні відносно адаптивні копінг-стратегії та поведінкові відносно адаптивні копінг-стратегії. Вони демонструють високий рівень

адаптивного копінгу, з чого випливає наявність погляду на життя з позитивної точки зору та впевненість, що з будь-якої ситуації можна знайти вихід. Згідно з дослідженнями цих науковців, переважній більшості військовослужбовців притаманне достатнє усвідомлення власної життєстійкості, що підвищує адаптивність, здатність пристосовуватися до складних ситуацій, непередбачуваних життєвих змін в умовах бойових дій, а також високий рівень відкритого, вільного планування, яке дає можливість щоразу використовувати нові, відповідно до актуальної ситуації, способи постановки життєвих завдань.

Таким чином, домінуючою копінг-стратегією у досліджуваних військовослужбовців є проблемно-орієнтований копінг, що свідчить про їхню здатність аналітично підходити до вирішення проблемних ситуацій, зосереджуватися на пошуку конструктивних рішень та активно діяти для подолання труднощів. Важливу роль у структурі копінг-поведінки військовослужбовців відіграють стратегії пошуку соціальної підтримки, що підкреслює значущість міжособистісних зв'язків, групової згуртованості та взаємодопомоги у військових підрозділах. Стратегії, орієнтовані на уникнення та відволікання, займають проміжне положення в структурі копінг-поведінки військовослужбовців і можуть відігравати роль додаткових механізмів зниження психологічного напруження в ситуаціях, які неможливо змінити безпосередньо. Найменш вираженим у досліджуваних військовослужбовців є емоційно-орієнтований копінг, що може розглядатися як адаптивна особливість, яка дозволяє уникати непродуктивних емоційних реакцій у стресових ситуаціях.

Виявлена структура копінг-стратегій відображає специфічну адаптацію військовослужбовців до умов підвищеної небезпеки та психологічного напруження, характерних для зони застосування сил (військ).

Результати дослідження за методикою «Шкала психологічного стресу PSM-25» продемонстрували наступний розподіл рівнів психологічного стресу серед респондентів *(рис. 1)*.

29,4% військовослужбовців показали низький рівень стресу, що свідчить про достатній рівень адаптації до умов бойової обстановки та наявність ефективних механізмів психологічного захисту. Ці військовослужбовці характеризуються високою психологічною стійкістю, здатністю зберігати контроль над ситуацією, адекватно оцінювати ризики та підтримувати високий рівень бойової готовності.

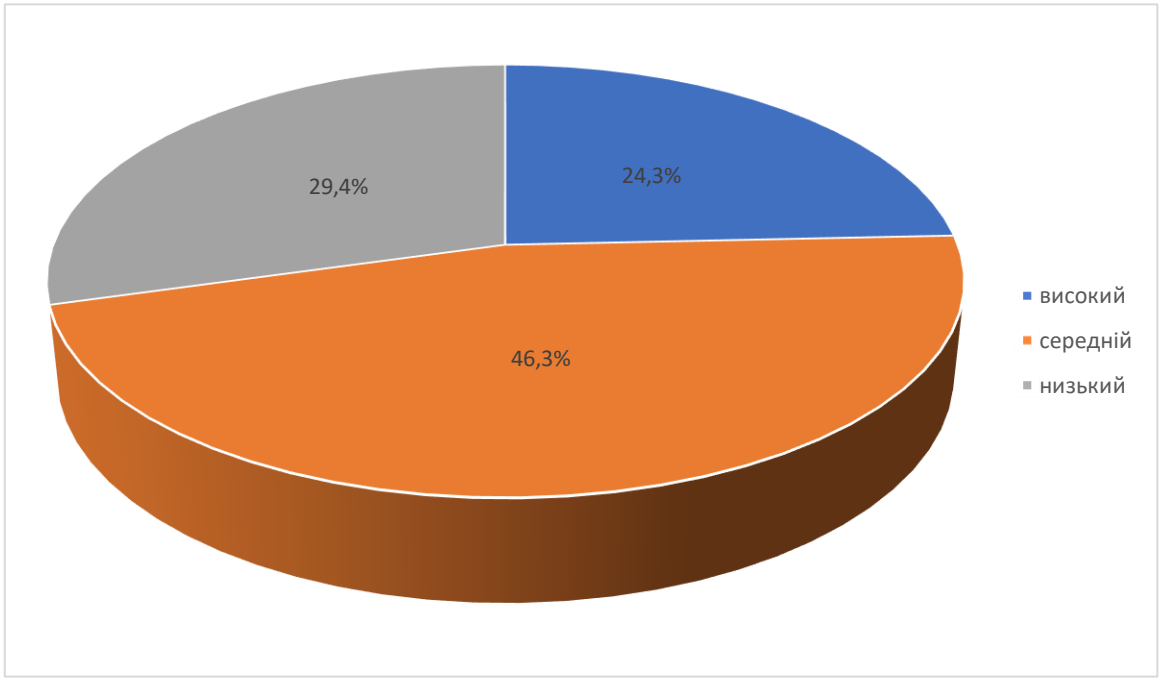


Рис.1. ***Рівень стресу у військовослужбовців у зоні застосування сил (військ)***

Розробка автора

46,3% обстежених мали середній рівень психологічного стресу, що вказує на наявність певної психологічної напруги, яка, однак, не призводить до значного зниження функціональності. Цю групу можна охарактеризувати як таку, що знаходиться в стані мобілізації психофізіологічних ресурсів, достатніх для виконання поставлених завдань, проте потребує періодичної психологічної підтримки та заходів з профілактики психоемоційного виснаження.

24,3% військовослужбовців продемонстрували високий рівень психологічного стресу, що є тривожним показником і свідчить про наявність дезадаптивних реакцій на стрес-фактори бойової обстановки. Ця категорія потребує невідкладної психологічної допомоги, спрямованої на нормалізацію психоемоційного стану та відновлення адаптаційних ресурсів.

Аналіз отриманих даних також дозволив виявити кореляцію між рівнем психологічного стресу та тривалістю перебування в зоні застосування сил (військ). Зокрема, було встановлено, що військовослужбовці, які перебували в бойовій обстановці понад 4 місяців без ротації, демонстрували значно вищі показники стресу порівняно з тими, хто мав можливість періодичного відновлення. Так, серед військовослужбовців з тривалістю безперервного перебування в зоні бойових дій понад 4 місяці високий рівень стресу виявлено у 37,8% осіб, тоді як серед особового складу з тривалістю перебування до 4 місяців – лише у 18,5%.



Було виявлено також значущі відмінності у рівнях стресу між представниками різних військових спеціальностей. Зокрема, серед військовослужбовців, безпосередньо задіяних в бойових операціях (піхота, артилерія, розвідка), високий рівень стресу виявлено у 32,1% обстежених, тоді як серед особового складу забезпечувальних підрозділів цей показник склав 19,7%. Це підтверджує необхідність диференційованого підходу до організації психопрофілактичних заходів з урахуванням специфіки виконуваних завдань.

Додатковий аналіз результатів за окремими пунктами шкали PSM-25 дозволив виділити найбільш поширені прояви психологічного стресу серед обстеженого контингенту: порушення сну (труднощі засинання, поверхневий сон, ранні пробудження) – виявлено у 71,5% осіб з високим рівнем стресу; підвищена дратівливість та емоційна лабільність – 68,9%; труднощі з концентрацією уваги – 59,4%; тривожність та надмірна настороженість – 57,2%; фізичний дискомфорт (головний біль, м'язова напруга, шлунково-кишкові розлади) – 51,8%.

Ці симптоми можуть розглядатися як типові прояви бойового стресу, що потребують своєчасної корекції для запобігання розвитку більш серйозних психічних розладів, таких як ПТСР, депресія, розлади адаптації тощо.

Особливу увагу було приділено аналізу взаємозв'язку між рівнем психологічного стресу та бойовим досвідом військовослужбовців. Результати показали, що військовослужбовці з більшим досвідом участі в бойових діях (понад 12 місяців) демонстрували нижчі показники психологічного стресу – високий рівень стресу виявлено лише у 18,3% осіб цієї категорії, що свідчить про формування адаптивних механізмів подолання стресових ситуацій. Водночас, було виявлено, що тривалий вплив стрес-факторів бойової обстановки (понад 6 місяців безперервного перебування в зоні застосування сил) призводить до накопичення ознак психологічного виснаження навіть у військовослужбовців з великим бойовим досвідом – у цій групі високий рівень стресу діагностовано у 41,2% осіб.

Порівняльний аналіз показників психологічного стресу у військовослужбовців різних вікових груп виявив, що найбільш уразливими є особи віком 20-25 років (високий рівень стресу у 29,7%) та старші 45 років (високий рівень стресу у 27,4%). Найбільш стресостійкою виявилася вікова група 30-40 років, де високий рівень стресу діагностовано лише у 19,8% обстежених.

За гендерною ознакою суттєвих відмінностей у рівнях психологічного стресу не виявлено: високий рівень стресу діагностовано у 24,9% чоловіків та 23,7% жінок, що свідчить про однакову вразливість до стрес-факторів бойової обстановки незалежно від статі.

Аналіз результатів військовослужбовців різних підрозділів показав найвищі рівні психологічного стресу у бійців штурмових підрозділів (35,8% з високим



рівнем стресу) та розвідувальних груп (32,4%), що пояснюється особливо напруженими умовами їхньої діяльності, пов'язаними з підвищеним ризиком та високою інтенсивністю бойових зіткнень.

Цікавим є виявлення специфіки використання соціальної підтримки військовослужбовцями з різним рівнем життєстійкості. Особи з високими показниками життєстійкості демонстрували більш диференційований підхід до пошуку соціальної підтримки залежно від ситуації. Це свідчить про те, що люди з високим рівнем життєстійкості знають, який тип підтримки використовувати в тій чи іншій ситуації. Це корелює з результатами, отриманими в інших дослідженнях, які також знайшли підтвердження непрямого впливу життєстійкості через соціальну підтримку на симптоматику посттравматичного стресу у ветеранів В'єтнамської війни.

Водночас, наші дані виявляють певну суперечливість у взаємозв'язку життєстійкості та використання соціальної підтримки. Хоча деякі дослідження виявили, що життєстійкість пов'язана з ефективним використанням соціальних ресурсів, інші дослідження не підтвердили цю ідею і, скоріше, виявили, що ці дві концепції роблять незалежний внесок у позитивні результати для здоров'я.

У нашому дослідженні ця суперечливість також відобразилась: при проведенні регресійного аналізу виявлено, що життєстійкість і використання соціальної підтримки виступають як незалежні предиктори низького рівня психологічного стресу у 31,7% випадків, а у 68,3% спостерігається їх комплексний вплив. Це може свідчити про ситуативність взаємодії цих факторів та їх залежність від контексту бойової обстановки.

Аналіз взаємозв'язку між окремими компонентами життєстійкості та рівнем психологічного стресу показав, що найбільш значущим предиктором стресостійкості є компонент "контроль" ($r=-0,64$, $p<0,01$), за ним слідує "залученість" ($r=-0,58$, $p<0,01$) і "прийняття ризику" ($r=-0,52$, $p<0,01$). Це підкреслює важливість відчуття контролю над ситуацією для запобігання розвитку дезадаптивних стресових реакцій в умовах бойових дій.

Далі проаналізуємо результати дослідження отримані за допомогою «Опитувальника життєстійкості» (С.Мадді, скринінгова версія Є. Осіна).

Аналіз загального показника життєстійкості у досліджуваній вибірці виявив наступний розподіл: високий рівень життєстійкості продемонстрували 32,7% військовослужбовців, середній рівень – 45,8%, низький рівень – 21,5% *(рис.2)*. Отримані результати свідчать про те, що більшість військовослужбовців мають достатній рівень життєстійкості для ефективного подолання стресових ситуацій в умовах бойової обстановки.

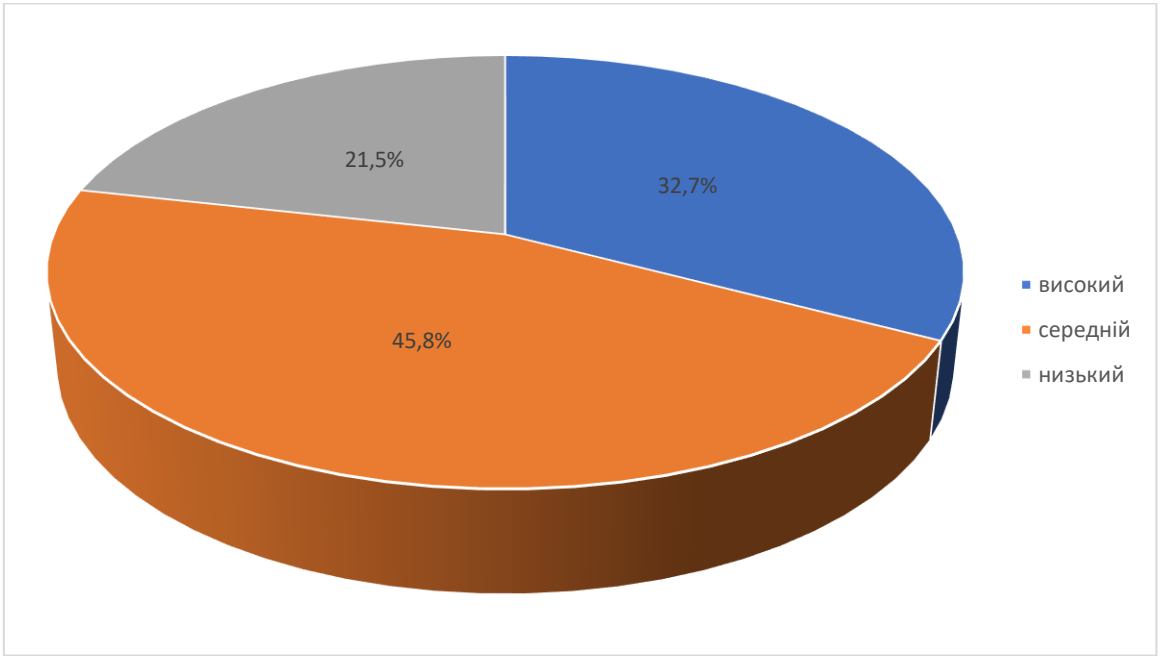


Рис. 2. ***Рівні життєстійкості у військовослужбовців у зоні застосування сил (військ)***

При аналізі окремих компонентів життєстійкості були отримані такі дані.

За шкалою «Залученість» високий рівень виявлено у 36,2% обстежених, середній – у 42,1%, низький – у 21,7%. Ці результати свідчать про те, що значна частина військовослужбовців здатна отримувати задоволення від власної діяльності та залишатися включеними в події навіть в екстремальних умовах бойової обстановки.

За шкалою «Контроль» високий рівень продемонстрували 29,8% військовослужбовців, середній – 47,4%, низький – 22,8%. Це вказує на те, що більшість обстежених зберігають відчуття впливу на результати подій, що відбуваються навколо них, що є важливим ресурсом для подолання бойового стресу.

За шкалою «Прийняття ризику» високі показники виявлено у 27,4% військовослужбовців, середні – у 48,7%, низькі – у 23,9%. Ці дані говорять про готовність більшості обстежених діяти в умовах невизначеності, сприймати життєві події як виклик і можливість для отримання нового досвіду.

Порівняльний аналіз показників життєстійкості у військовослужбовців з різним терміном перебування в зоні бойових дій показав цікаву нелінійну закономірність. У військовослужбовців з бойовим досвідом до 6 місяців середній показник загальної життєстійкості становив 22,8 бали, у групі з досвідом 6-12 місяців – 25,7 балів, а у тих, хто перебував у зоні бойових дій понад 12 місяців – 23,4 бали. Це може свідчити про певний адаптаційний період, під час якого відбувається мобілізація психологічних ресурсів і зростання життєстійкості, після чого наступає період певного виснаження при тривалому перебуванні в екстремальних умовах.



Аналіз за віковими групами виявив, що найвищі показники життєстійкості демонструють військовослужбовці вікової категорії 30-40 років (середній показник 26,3 бали), тоді як у групі 20-25 років цей показник становив 21,5 балів, а в групі старше 45 років – 22,8 балів. Це може бути пов'язано з наявністю життєвого досвіду подолання складних ситуацій у середній віковій групі при збереженні достатнього рівня психофізіологічних ресурсів.

Порівняння показників життєстійкості у військовослужбовців різних військових спеціальностей показало, що найвищий рівень життєстійкості виявлено у представників спеціальних підрозділів (середній показник 27,2 бали) та розвідувальних підрозділів (26,9 балів), що може бути пов'язано з більш ретельним професійним відбором та спеціальною психологічною підготовкою особового складу цих підрозділів. Нижчі показники життєстійкості спостерігалися у військовослужбовців піхотних підрозділів (23,4 бали) та забезпечення (22,7 балів).

При аналізі взаємозв'язку між показниками життєстійкості та наявністю попереднього бойового досвіду виявлено, що військовослужбовці, які раніше брали участь у бойових діях, демонструють вищі показники життєстійкості (середній бал 25,8) порівняно з тими, хто не мав такого досвіду (21,9 балів). Це підтверджує роль досвіду у формуванні адаптивних механізмів подолання стресу.

Кореляційний аналіз показав наявність значимого зворотного зв'язку між загальним показником життєстійкості та рівнем психологічного стресу за методикою PSM-25 ($r = -0,68$, $p < 0,01$), що підтверджує роль життєстійкості як важливого захисного фактору від негативного впливу стресових ситуацій. При цьому найбільш сильний зворотний зв'язок з рівнем стресу виявлено для компонента «контроль» ($r = -0,64$, $p < 0,01$), що підкреслює ключову роль відчуття контролю над ситуацією у збереженні психологічного благополуччя в екстремальних умовах.

Аналіз показників життєстійкості у військовослужбовців, які пережили поранення або втрату бойових побратимів, показав, що ці травматичні події мають різний вплив на різні компоненти життєстійкості. Зокрема, у військовослужбовців, які пережили поранення, спостерігалося певне зниження за шкалою «контроль» (середній показник 6,8 балів порівняно з 7,9 балами у тих, хто не мав поранень), але при цьому показники за шкалою «прийняття ризику» залишалися на досить високому рівні (7,4 бали). Військовослужбовці, які пережили втрату побратимів, демонстрували певне зниження за шкалою «залученість» (7,2 бали порівняно з 8,3 балами у інших військовослужбовців), що може відображати захисну емоційну відстороненість як реакцію на травматичну втрату.

Порівняння показників життєстійкості у військовослужбовців, які проходять службу за контрактом, та мобілізованих осіб виявило, що контрактники



демонструють дещо вищий загальний рівень життєстійкості (середній показник 24,9 балів) порівняно з мобілізованими (23,1 бал). Це може бути пов'язано з більш свідомим вибором військової професії та кращою професійною підготовкою.

При дослідженні гендерних відмінностей у показниках життєстійкості суттєвих розбіжностей не виявлено: середній показник загальної життєстійкості у чоловіків становив 24,2 бали, у жінок – 23,8 балів, що може свідчити про однакову здатність до психологічної адаптації в умовах бойової обстановки незалежно від статі.

Для більш глибокого розуміння структури життєстійкості військовослужбовців та її взаємозв'язків з іншими психологічними характеристиками було проведено комплексний факторний аналіз отриманих даних. Застосування методу головних компонент з варімакс-обертанням дозволило виділити чотири основні фактори, що пояснюють 72,6% загальної дисперсії.

Перший фактор, який можна назвати «активна життєва позиція» (внесок у загальну дисперсію – 28,4%), включав високі показники за компонентами життєстійкості «залученість» (факторне навантаження 0,83) та «контроль» (факторне навантаження 0,79), а також позитивно корелював з показниками внутрішньої мотивації (0,74), активними копінг-стратегіями (0,71) та здатністю до саморегуляції (0,68). Цей фактор відображає здатність військовослужбовців залишатися включеними в події, що відбуваються навколо них, зберігати відчуття впливу на ситуацію та активно діяти для досягнення цілей навіть в екстремальних умовах. Військовослужбовці з високими показниками за цим фактором демонстрували нижчі рівні психологічного стресу та кращу адаптацію до умов бойової обстановки.

Другий фактор – «гнучкість та толерантність до невизначеності» (внесок у загальну дисперсію – 21,7%) – був пов'язаний переважно з високими показниками за шкалою «прийняття ризику» (факторне навантаження 0,82), когнітивною гнучкістю (0,76), толерантністю до невизначеності (0,72) та креативністю у вирішенні проблем (0,67). Цей фактор відображає здатність військовослужбовців діяти в умовах обмеженої інформації, сприймати нові та складні ситуації як виклик, а не загрозу, та адаптивно змінювати стратегії поведінки залежно від мінливих умов бойової обстановки. Високі показники за цим фактором були особливо характерні для військовослужбовців розвідувальних та спеціальних підрозділів.

Третій фактор – «соціальна підтримка та згуртованість» (внесок у загальну дисперсію – 13,2%) – включав показники ефективного використання соціальної підтримки (факторне навантаження 0,81), сприйняття військового колективу як ресурсу (0,77), здатності до встановлення довірчих стосунків (0,73) та групової ідентифікації (0,69). Цей фактор виявив цікавий взаємозв'язок із загальним показником життєстійкості (0,56), особливо з компонентом «залученість» (0,62).



Військовослужбовці з високими показниками за цим фактором демонстрували кращу психологічну адаптацію та нижчі рівні стресу навіть при тривалому перебуванні в зоні бойових дій, що підтверджує важливу буферну роль соціальної підтримки у подоланні стресових ситуацій.

Четвертий фактор – «осмисленість та ціннісна орієнтація» (внесок у загальну дисперсію – 9,3%) – був пов'язаний з показниками наявності чітких життєвих цілей (факторне навантаження 0,78), відчуття осмисленості військової служби (0,75), патріотичної мотивації (0,72) та духовних цінностей (0,67). Цей фактор також показав значущу кореляцію з загальним рівнем життєстійкості (0,53), особливо з компонентом «прийняття ризику» (0,58). Військовослужбовці з високими показниками за цим фактором демонстрували більшу психологічну стійкість у ситуаціях підвищеного ризику та загрози для життя.

Додатковий аналіз взаємозв'язків між виділеними факторами показав, що вони не є повністю незалежними. Зокрема, виявлено статистично значущу позитивну кореляцію між першим та третім факторами ($r = 0,48$, $p < 0,01$), що свідчить про взаємозв'язок між активною життєвою позицією та здатністю ефективно використовувати соціальну підтримку. Також встановлено позитивну кореляцію між другим та четвертим факторами ($r = 0,43$, $p < 0,01$), що вказує на зв'язок між толерантністю до невизначеності та наявністю чітких ціннісних орієнтацій.

Кластерний аналіз за виділеними факторами дозволив визначити три основні типи життєстійкості військовослужбовців:

перший тип – «комплексна життєстійкість» (38,2% вибірки) – характеризується високими показниками за всіма чотирма факторами, що свідчить про гармонійний розвиток різних аспектів життєстійкості. Військовослужбовці цього типу демонстрували найкращу психологічну адаптацію до умов бойової обстановки та найнижчі показники психологічного стресу;

другий тип – «діяльнісна життєстійкість» (34,6% вибірки) – відзначається високими показниками за першим та другим факторами при середніх або низьких показниках за третім та четвертим. Ці військовослужбовці характеризуються активною позицією та гнучкістю у вирішенні проблем, але менше орієнтовані на соціальну підтримку та ціннісно-смислові аспекти діяльності. Вони демонстрували добру адаптацію до короткострокових стресових ситуацій, але були більш вразливими при тривалому перебуванні в умовах бойового стресу.

третій тип – «соціально-ціннісна життєстійкість» (27,2% вибірки) – характеризується переважанням третього та четвертого факторів при середніх показниках за першим та другим. Ці військовослужбовці орієнтовані на соціальну підтримку та ціннісно-смислові аспекти військової служби. Вони демонстрували дещо повільнішу, але стабільнішу адаптацію до умов бойової обстановки та більшу стійкість до тривалого психологічного навантаження.



Аналіз розподілу виділених типів життєстійкості в різних групах військовослужбовців показав, що перший тип частіше зустрічається серед офіцерського складу (52,4%) та військовослужбовців спеціальних підрозділів (59,7%). Другий тип більш характерний для молодших командирів (41,8%) та військовослужбовців розвідувальних підрозділів (47,3%). Третій тип частіше зустрічається серед військовослужбовців-контрактників рядового складу (35,6%) та медичних підрозділів (42,8%).

Лонгітюдне спостереження за підвибіркою військовослужбовців (n=87) протягом 6 місяців показало, що структура факторів життєстійкості може змінюватися під впливом бойового досвіду. Зокрема, спостерігалося посилення ролі третього (соціальна підтримка) та четвертого (ціннісна орієнтація) факторів при тривалому перебуванні в зоні бойових дій, що свідчить про зростання значущості соціальних зв'язків та осмисленості діяльності для підтримання психологічної стійкості в екстремальних умовах.

Регресійний аналіз дозволив визначити прогностичну цінність виділених факторів для передбачення рівня психологічної адаптації військовослужбовців до умов бойової обстановки. Найбільш значущими предикторами успішної адаптації виявилися перший ($\beta = 0,38$, $p < 0,001$) та третій ($\beta = 0,32$, $p < 0,001$) фактори, що підкреслює важливість як активної життєвої позиції, так і ефективного використання соціальної підтримки для збереження психологічного благополуччя в умовах бойового стресу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, проведене емпіричне дослідження ментального здоров'я військовослужбовців в зоні застосування сил (військ) дозволило отримати комплексне уявлення про психологічний стан військовослужбовців в умовах бойових дій та виявити ключові фактори, що впливають на їхню психологічну стійкість. Отримані результати мають важливе практичне значення для розробки системи психологічного забезпечення військовослужбовців, зокрема для оптимізації режиму ротації, створення диференційованих програм психологічної підготовки та реабілітації, а також для своєчасного виявлення осіб з високим ризиком розвитку психічних розладів, пов'язаних з бойовим стресом.

Література:

1. Анкета здоров’я пацієнта (PHQ-9). URL: https://i-cbt.org.ua/wp- content/uploads/2017/11/PHQ-9_rus.pdf

2. Довідник діагностичних критеріїв DSM-5 від Американської психіатричної асоціації/ пер. з англ. О. Лизак, М. Прокопович; наук. ред. В. Горбунової, Л. Засєкіної, О. Плевачук. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2023. 536 с.

3. Чабан О.С., Хаустова О.О., Омелянович В.Ю. Психічні розлади воєнного часу. Київ «Видавничий дім Медкнига», 2023. 232 с.

4. Armenta R.F., Rush T., LeardMann C.A. et all. Factors associated with persistent posttraumatic stress disorder among U.S. military service members and veterans. *BMC Psychiatry*. 2018. Vol.18. №1. P. 48.



5. Copeland L.A., Finley E.P., Rubin M.L.et al. Emergence of probable PTSD among U.S. veterans over the military-to-civilian transition. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy.* 2023. Vols.15, №4. P. 697-704.

6. Health.mil. URL: https://www.health.mil/Military-Health-Topics/Centers-of-Excellence/Psychological-Health-Center-of-Excellence/Psychological-Health-Readiness/Combat-and-Operational-Stress-Control/COSRs

7. Knowles K.A., Sripada R.K., Defever M. et all. Comorbid mood and anxiety disorders and severity of hat posttraumatic stress disorder symptoms in treatment-seeking veterans. *Psychological Trauma*. 2019. Vol. 11. №. 4. P. 451-458.

8. Meyer E.C., La Bash H., DeBeer B.B. et all. Psychological inflexibility predicts PTSD symptom severity in war veterans after accounting for established. *Psychol Trauma*. 2019. Vol. 11(4). P. 383-390.

9. Nassif T.H., Start A.R., Toblin R.L., Adler A.B. Self-reported mindfulness and soldier health following a combat deployment. *Psychological Trauma*: 2019. Vol. 11. № 4. P. 466–474.

10. Nissen L.R., Karstogt K.I., Vedtofte M.S et all. Cognitive ability and risk of post-traumatic stress disorder after military deployment: an observational cohort study. *BJPsych Open*. 2017. Vol. 3, № 6. P. 274-280.

11. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). *National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy*. Springer Nature. 2023.

12. Shmalenko, I., Yeftieni, N., & Semenets-Orlova, I. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL)*. 2021. P. 88-93. Atlantis Press.

13. Radchenko, O., Kriukov, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A., & Kostenko, V. Mental and Value Features of Ukrainian Society in the Context of "Civilizations Clash" as the Main Object of Information War in Ukraine. In *National Security Drivers of Ukraine: Information Technology, Strategic Communication, and Legitimacy* (pp. 301-316). 2023. Cham: Springer Nature Switzerland.

References:

1. Anketa zdorovia patsiienta [Patient Health Questionnaire] (PHQ-9). URL: https://i-cbt.org.ua/wp- content/uploads/2017/11/PHQ-9_rus.pdf

2. Lyzak O., Prokopovych M. (2023). Dovidnyk diahnostychnykh kryteriïv DSM-5 vid Amerykanskoï psykhiatrychnoï asotsiatsiii [Handbook of diagnostic criteria DSM-5 from the American Psychiatric Association]. Lviv: Halytska Vydavnycha Spilka, 536 s.

3. Chaban O.S., Khaustova O.O., Omelianovych V.Iu. (2023). Psykhichni rozlady voiennoho chasu. Kyiv «Vydavnychyi dim Medknyha» [Mental disorders of wartime]. 232 s.

4. Armenta R.F., Rush T., LeardMann C.A. et all. Factors associated with persistent posttraumatic stress disorder among U.S. military service members and veterans. *BMC Psychiatry*. 2018. Vol.18. №1. P. 48.

5. Copeland L.A., Finley E.P., Rubin M.L.et al. (2023). Emergence of probable PTSD among U.S. veterans over the military-to-civilian transition. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy.* Vols.15, №4. P. 697-704.

6. Health.mil. URL: https://www.health.mil/Military-Health-Topics/Centers-of-Excellence/Psychological-Health-Center-of-Excellence/Psychological-Health-Readiness/Combat-and-Operational-Stress-Control/COSRs.



7. Knowles K.A., Sripada R.K., Defever M. et all (2019). Comorbid mood and anxiety disorders and severity of hat posttraumatic stress disorder symptoms in treatment-seeking veterans. *Psychological Trauma*. Vol. 11. №. 4. P. 451-458.

8. Meyer E.C., La Bash H., DeBeer B.B. et all (2019). Psychological inflexibility predicts PTSD symptom severity in war veterans after accounting for established. *Psychol Trauma*. Vol. 11(4). P. 383-390.

9. Nassif T.H., Start A.R., Toblin R.L., Adler A.B. (2019). Self-reported mindfulness and soldier health following a combat deployment. *Psychological Trauma*. Vol. 11. № 4. P. 466–474.

10. Nissen L.R., Karstogt K.I., Vedtofte M.S et all. (2017). Cognitive ability and risk of post-traumatic stress disorder after military deployment: an observational cohort study. *BJPsych Open*. Vol. 3, № 6. P. 274-280.

11. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). *National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy*. Springer Nature.

12. Shmalenko, I., Yeftieni, N., & Semenets-Orlova, I. (2021, December). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)* (pp. 88-93). Atlantis Press.

13. Radchenko, O., Kriukov, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A., & Kostenko, V. (2023). Mental and Value Features of Ukrainian Society in the Context of "Civilizations Clash" as the Main Object of Information War in Ukraine. In *National Security Drivers of Ukraine: Information Technology, Strategic Communication, and Legitimacy* (pp. 301-316). Cham: Springer Nature Switzerland.



УДК 351.77

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-706-719

Ушко Володимир Володимирович аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморський національний університет імені Петра Могили, https://orcid.org/0009-0004-3483-9266

Дєгтяр Олег Андрійович головний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, доктор наук з державного управління, професор, https://orcid.org/0000-0001-6413-3580

ФІНАНСОВА МОБІЛІЗАЦІЯ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ВІЙНИ

Анотація. В умовах поствоєнного відновлення України, система охорони здоров'я стикається з численними викликами, які потребують термінового вирішення. Війна завдала значних збитків інфраструктурі, медичним закладам та ресурсам, що ускладнює доступ населення до якісних медичних послуг. У цьому контексті фінансова мобілізація стає ключовим елементом для відновлення та розвитку охорони здоров'я.

Ефективне використання фінансових ресурсів не лише сприятиме відновленню зруйнованих медичних установ, але й дозволить впроваджувати інноваційні рішення, покращувати якість медичних послуг та забезпечувати доступність лікування для всіх верств населення. Важливим аспектом є залучення як державних, так і приватних інвестицій, а також міжнародної допомоги, що може стати основою для стабільного розвитку системи охорони здоров'я.

У статті розглядаються основні напрямки фінансової мобілізації, аналізуються можливості та виклики, з якими стикається Україна в процесі відновлення охорони здоров'я, а також пропонуються рекомендації щодо оптимізації фінансових потоків для досягнення сталого розвитку в цій важливій сфері.

Стаття присвячена розкриттю перспектив мобілізації фінансових ресурсів у розвиток сфери охорони здоров'я в контексті поствоєнного відновлення України. Загальновідомо, що на сьогоднішній день сфера охорони здоров'я є найважливішим сектором економіки, ефективна робота якої розкриває перспективні напрями розвитку держави в цілому. Динамічний розвиток високотехнологічного та інноваційного виробництва змінює трудовий потенціал на важливий ресурс при визначенні перспективних напрямів економічного зростання. Водночас, громадське здоров'я вважається найважливішою цінністю

держави, є складовою алгоритму обчислення індексу людського розвитку, тобто індикатора, що, з однієї сторони, широко застосовується як мірило прогресивного розвитку країни, а з іншої – вказує на ефективність публічного управління в сфері охорони здоров'я. Сприяння розвитку охорони здоров'я, формування відповідних умов для роботи закладів охорони здоров'я, підвищення рівня доступу та якості медичної допомоги вважаються визначальними завданнями країни на будь-якій стадії державотворення.

Визначено, що аналіз викликів та небезпек, на які наражаються з кожним днем вітчизняні заклади охорони здоров’я в сучасних воєнних умовах, дав можливість виділити найважливіші з них, зокрема: збільшення зруйнованої та пошкодженої медичної інфраструктури та кількості поранених та загиблих медиків; збільшення кількості загиблих та поранених цивільних тощо. Зважаючи на це можна виокремити стратегічні напрями розвитку вітчизняних медичних закладів в сучасних воєнних умовах та повоєнного відновлення, зокрема створення безпечних умов для пацієнтів, медичних працівників та цивільного населення; активний розвиток міжнародного співробітництва та державно-приватного партнерства; розвиток механізмів надання реабілітаційних послуг та телемедицини тощо.

Встановлено, що з метою забезпечення ефективного реформування сфери охорони здоров’я необхідно змінити форми та інструменти управління даною сферою, забезпечити системну ліквідацію бюрократизму в медицині; науково обґрунтувати реформи в сфері охорони здоров’я опираючись при цьому на провідний досвід зарубіжних країн та національну специфіку і потребу у післявоєнному відновленні держави; зосередити увагу на медичних працівників, оскільки вони ведуть за собою пацієнтів та пропонують новітні та якісні послуги; ввести новітні інформаційні системи та автоматизувати сферу охорони здоров’я з неодмінним захистом особистих даних громадян; розширити громадський нагляд за бюджетними ресурсами; забезпечити розвиток страхової медицини в якості альтернативи фінансування сфери охорони здоров’я; удосконалити нормативно-правове забезпечення, яке регулює розвиток та діяльність сектору охорони здоров’я; змінити концептуальні принципи при підготовці кваліфікованих медичних працівників та оцінюванні рівня якості освітніх програм.

Ключові слова: мобілізація фінансових ресурсів, публічне управління сфери охорони здоров’я, міжнародне співробітництво, державно-приватне партнерство, телемедицина.

Ushko Volodymyr Volodymyrovych graduate student of the Department of Management and administration, Petro Mohyla Black Sea National University, https://orcid.org/0009-0004-3483-9266



Diegtiar Oleg Andriyovych chief researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, doctor of sciences in public administration, professor, https://orcid.org/0000-0001-6413-3580

FINANCIAL MOBILIZATION FOR THE RESTORATION OF HEALTH CARE IN UKRAINE AFTER THE WAR

Abstract. In the context of post-war reconstruction in Ukraine, the healthcare system faces numerous challenges that require urgent solutions. The war has caused significant damage to infrastructure, medical facilities, and resources, which complicates the population's access to quality medical services. In this context, financial mobilization becomes a key element for the recovery and development of healthcare.

The effective use of financial resources will not only contribute to the reconstruction of destroyed medical facilities, but will also allow for the implementation of innovative solutions, improve the quality of medical services, and ensure accessibility of treatment for all segments of the population. An important aspect is the attraction of both public and private investments, as well as international assistance, which can become the basis for the sustainable development of the healthcare system.

The article examines the main areas of financial mobilization, analyzes the opportunities and challenges that Ukraine faces in the process of restoring healthcare, and offers recommendations for optimizing financial flows to achieve sustainable development in this important area.

The article is devoted to revealing the prospects of mobilization of financial resources for the development of the health sector in the context of the postwar reconstruction of Ukraine. It is well known that today the health sector is the most important sector of the economy, the effective work of which reveals promising directions for the development of the state as a whole. The dynamic development of high-tech and innovative production changes the labor potential into an important resource in determining promising directions for economic growth. At the same time, public health is considered the most important value of the state, is a component of the algorithm for calculating the human development index, that is, an indicator that, on the one hand, is widely used as a measure of the progressive development of the country, and on the other hand, indicates the effectiveness of public administration in the health sector. Promoting the development of healthcare, creating appropriate conditions for the operation of healthcare institutions, and increasing the level of access and quality of medical care are considered the country's defining tasks at any stage of state formation.



It was determined that the analysis of the challenges and dangers that domestic healthcare institutions face every day in modern war conditions made it possible to identify the most important of them, in particular: an increase in the destroyed and damaged medical infrastructure and the number of wounded and dead doctors; an increase in the number of dead and wounded civilians, etc. Taking this into account, it is possible to identify strategic directions for the development of domestic medical institutions in modern war conditions and post-war recovery, in particular, the creation of safe conditions for patients, medical workers, and the civilian population; active development of international cooperation and public-private partnerships; development of mechanisms for providing rehabilitation services and telemedicine, etc.

It has been established that in order to ensure effective reform of the healthcare sector, it is necessary to change the forms and tools of management of this sector, ensure the systematic elimination of bureaucracy in medicine; scientifically substantiate reforms in the healthcare sector, relying on the leading experience of foreign countries and national specifics and needs in the post-war reconstruction of the state; focus on medical workers, after which they lead for themselves and offer innovative and highquality services; introduce innovative information systems and automate the healthcare sector with the indispensable protection of citizens' personal data; expand public oversight of budget resources; ensure the development of insurance medicine as an alternative to financing the healthcare sector; improve the regulatory framework that regulates the development and activities of the healthcare sector; change the conceptual principles in the training of qualified medical workers and assessing the quality of educational programs.

Keywords: mobilization of financial resources, public health management, international cooperation, public-private partnership, telemedicine.

Постановка проблеми. В ході медичних перетворень в Україні, розпочатих ще у 2017 році, спостерігається докорінна перебудова роботи вітчизняних закладів охорони здоров’я. Значна їх частина на даний час стали некомерційними підприємствами комунальною власності, які вимушені вести жорстку конкурентну боротьбу за пацієнта. Не довівши до логічного завершення запланованих змін Україна натрапила на нову небезпеку, зокрема на критичне зростання навантаження на вітчизняну сферу охорони здоров’я, зумовлено початком російсько-української війни у 2022 році. Подібне становище визначається не тільки великим знищенням та пошкодженням закладів охорони здоров’я, але й збільшенням обсягу попиту на медичні послуги. Сучасні види медичних послуг (пов’язані з пораненнями, травмами та ін.) не є розповсюдженими у мирний час, тому з початком повномасштабного вторгнення рф на територію нашої держави спостерігається дефіцит спеціалістів в даній сфері. З метою стабілізувати стан і забезпечити оперативне реагування на сучасні небезпеки нагального значення



набуває визначення стратегічних напрямів розвитку вітчизняних медичних закладів охорони здоров'я у воєнних умовах та повоєнного відновлення в контексті саме фінансового забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як С. Бойко, С. Булеца, Д. Гавриченко, В. Галай, В. Горин, Л. Дешко, В Заборовський, О. Квасниця, О. Козирєва, М. Кужелєв, І. Лепетан, А. Нечипоренко, О. Нитка, Т. Попова, Л. Сергієнко, Н. Шелєміна, І. Яців та іншими. Однак, праці даних науковців стосовно реформування системи фінансування сфери охорони здоров'я залишають поза увагою вплив воєнних дій на перспективу їхньої реалізації. Через це першочерговою науковою задачею вважається пристосування вітчизняної моделі мобілізації фінансових ресурсів у розвиток сфери охорони здоров'я і напрямів її реформування у відповідності до умов сучасності.

Мета статті - розкриття перспектив мобілізації фінансових ресурсів у розвиток сфери охорони здоров'я в контексті поствоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу. Згідно з практикою зарубіжних країн, у сфері охорони здоров'я більшості з промислово розвинених країн спостерігається певною мірою недостатність фінансування, яке могло б покривати власні потреби. Обсяги даної недостатності пов'язані із властивостями обраної моделі фінансування діяльності сфери охорони здоров'я, а також ступенем економічного зростання, громадськими очікуваннями тощо. Важлива ознака медичних послуг полягає у тому, що вони виступають об'єктом суперечок між громадськістю та державою: суспільство бажає максимально розширити спектр послуг, гарантованих державою; при цьому, ймовірність надання подібних послуг за кошти державного бюджету пов'язана із існуючим у неї фінансовим потенціалом, який як правило є завжди обмеженим. В даному випадку уряди повинні докладати чимало зусиль для пошуку нестандартних механізмів мобілізації фінансових ресурсів з метою забезпечення покращення фінансування роботи даної сфери.

В умовах війни фінансування лікування та подальшої медичної реабілітації українських військових і цивільного населення лягла на плечі держави. Попри воєнний стан в Україні працює розгалужена система закладів охорони здоров'я, в яких медична допомога та медичні послуги надається кожній людині – як цивільній, так і військовій. Протягом останніх років проведена значна робота в цій сфері: розроблено нові та удосконалено вже існуючі нормативно-правові акти, розширено пакети програми медичних гарантій та підвищено вимоги до закладів охорони здоров'я, які надають реабілітаційні послуги. Також в Україні відбудовано декілька великих реабілітаційних закладів. Окрім цього запроваджено програми навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників, налагоджено обмін досвідом з міжнародними експертами в цій сфері [1].



Війна внесла свої корективи в систему фінансування охорони здоров'я, а саме:

– значну роль завдяки фінансовому стимулювання повинна відігравати первинна медична допомога;

– необхідно скоригувати фінансування спеціалізованих медичних послуг відповідно до мінливих потреб (рекомендується система оплати, що базується на оплаті за кожен випадок лікування; фінансування лікування хронічних та небезпечних для людини хвороби повинно здійснюватися на основі врахування руху населення та ін.);

– надання специфічних послуг, що пов'язані з травами (реабілітація) повинно бути пріоритетними (виділення коштів з державного бюджету на даний вид послуг повинно збільшитися, з не можливістю в сучасних умовах збільшити виділення коштів на даних вид послуг з бюджету можливо через уряду слід розглянути питання про підвищення тарифів у відповідних пакетах Програми медичних гарантій);

– відновлення та посилення функції моніторингу, яка була припинена на початку війни [2].

Попри реалізацію ключових етапів медичної реформи в Україні, її ефективність у кризових умовах залишається обмеженою через низку системних проблем. Передусім, спостерігається незбалансованість між фінансовими зобов'язаннями держави та реальними можливостями забезпечення гарантованого пакета медичних послуг: тарифікація залишається економічно необґрунтованою, а розподіл фінансування нерівномірним, що призводить до хронічного недофінансування окремих лікарень, особливо в сільських і прифронтових регіонах. Низький рівень кадрової спроможності є критичним фактором, зумовленим не лише дефіцитом фахівців, а й нерівномірністю їхнього розподілу та відсутністю стимулів для роботи в умовах підвищеного ризику [3]. Медичні працівники змушені працювати в умовах перевантаження, емоційного вигорання та відсутності належного соціального захисту. Функціональна неузгодженість між ланками медичної допомоги, зокрема між первинною, вторинною та третинною, ускладнює логістику пацієнта, що особливо критично в умовах евакуації або переміщення населення. Водночас відсутність сталої системи громадського здоров'я, зокрема профілактичних програм, механізмів епідеміологічного моніторингу та реагування, обмежує здатність системи працювати на випередження в умовах біологічних ризиків. Повільна інтеграція цифрових рішень також виступає проблемою: електронні сервіси функціонують фрагментарно, не всі медичні установи мають доступ до стабільного інтернет-зв'язку, цифрових реєстрів та захищених каналів передачі інформації, що призводить до розриву даних і ускладнює безперервність лікування [4].



У наукових джерелах вирішення проблеми дефіциту фінансових ресурсів охорони здоров'я вбачають у реалізації кількох варіантів стратегії поведінки:

– перерозподіл видатків бюджетів усіх рівнів на користь охорони здоров'я за рахунок відмови від фінансування непершочергових бюджетних програм; збільшення обсягів фінансування за рахунок акумуляції додаткового ресурсу від підвищення податків чи впровадження цільових фіскальних платежів на користь системи охорони здоров'я. Такі варіанти стратегії вирішення проблеми дефіциту фінансових ресурсів галузі охорони здоров'я називають кількісними, оскільки вони передбачають мобілізацію додаткових ресурсів за рахунок посилення рівня фіскального навантаження;

– збільшення фінансового ресурсу закладів охорони здоров'я за рахунок активізації їхнього залучення з альтернативних джерел, зокрема від програм міжнародної технічної допомоги, міжнародних та вітчизняних донорів тощо. На думку окремих науковців, в умовах обмеженості бюджетних ресурсів і значного інтересу до України як постраждалої держави від невмотивованої агресії, можна очікувати значного збільшення обсягів надходження фінансових ресурсів від іноземних джерел для реалізації проєктів розвитку в різних галузях економіки, в тому числі в охороні здоров'я;

– вивільнення фінансового ресурсу за рахунок контролю і стримування витрат (через вплив на попит і пропозицію медичних послуг). За відсутності необхідних фінансових ресурсів держава може вимушено піти на обмеження гарантованого пакету медичних послуг, які покриваються з бюджету, а також відмовитись від реалізації окремих цільових програм для специфічних категорій споживачів медичних послуг. На сьогодні можна спостерігати певні кроки у напрямку щодо перекладання частини витрат із забезпечення діяльності галузі охорони здоров'я на органи місцевого самоврядування. Територіальні громади мають активніше вишукувати можливості для фінансування медичних установ в рамках виконання місцевих цільових програм. На рівні конкретних закладів охорони здоров'я така стратегія виявляється у впровадженні таких інструментів, як аутсорсинг, фасиліті-менеджмент, що дають можливість знизити витрати на організацію надання медичних послуг при збереженні фактичних об'ємів благ [5].

Відтак, розглядаючи можливості впровадження будь-якої з наведених вище стратегій мобілізації фінансових ресурсів у сфері охорони здоров'я (що впливатиме на прибутковість медичних закладів), варто відзначити, що перша із них передбачає необхідність ухвалення важливих політичних рішень стосовно перерозподілу бюджетних коштів з інших сфер на користь охорони здоров'я. У випадку, коли більша частина програм розвитку, які фінансуються за рахунок державного бюджету призупиняється на невизначений термін через потребу у фінансуванні потреб в сфері оборони держави, додатковий перерозподіл ресурсів може погіршити фінансове забезпечення важливих для суспільства сфери (освіту,

культуру, соціальний захист тощо) або взагалі позбавити фінансування програм сприяння економіки, що негативним чином вплине на стан її повоєнного відновлення.

Ще більшої спірності набуває пропозиція стосовно запровадження стягнення додаткових податків або зростання існуючих податкових ставок з метою акумуляції додаткового фінансування сектору охорони здоров'я. В сучасних воєнних умовах, бізнесу довелося пристосуватися до діяльності при постійній загрозі ракетних ударів, перебоях в логістиці, енергетичній кризі, тому зростання податкового навантаження можна вважати катастрофічним важелем в процесі забезпечення стабільного розвитку економіки. Водночас в умовах повоєнного відновлення держави подібна стратегія зростання фінансування охорони здоров'я є також недопустимою, адже в Україні потрібно створити максимально сприятливі умови в процесі активного розвитку бізнес-процесів, притягнення капіталовкладень задля подолання наслідків воєнної агресії, що повністю виключає зростання податкового навантаження.

Як відомо, основною метою фінансування системи охорони здоров’я в Україні є забезпечення системи медичних закладів для надання якісних медичних послуг населенню та посилення ролі профілактики і раннього виявлення захворювань. Але у спадок Україні залишилися з одного боку – радянська система фінансування медичних закладів, з іншого – жебрача та майже фізично зруйнована система цих закладів. Саме тому, починаючи з 2015 року, уряд країни розпочав низку реформ, серед яких однією з пріоритетних стала реформа системи охорони здоров’я та механізму її фінансування. Серед задекларованих завдань цієї реформи відзначалися:

– підвищення ефективності використання бюджетних коштів в системі охорони здоров’я шляхом запровадження прозорих механізмів фінансування та контролю;

– створення конкурентного середовища між медичними закладами для стимулювання підвищення якості послуг та залучення додаткових коштів у систему охорони здоров’я з інших джерел, зокрема через добровільне медичне страхування [6].

Удосконалення фінансового забезпечення системи охорони здоров'я в Україні передбачає з'ясування можливостей повнішого використання основних джерел фінансування відповідних витрат та диверсифікації їх складових. Досвід економічно розвинених країн, зокрема країн Європейського Союзу, свідчить, що основним джерелом виділення коштів на потреби медицини повинно залишатися державне фінансування. Не знімається й питання про оптимізацію розподілу цих коштів. Слід враховувати, що рівень державного фінансування залежить від стану економіки, який визначає наповнення державного та місцевих бюджетів. Конкретні рішення щодо акумуляції та розподілу бюджетних коштів на потреби



вітчизняної медицини прийматимуться з урахуванням поточного соціальноекономічного стану країни і завдань повоєнної відбудови. Фінансування потреб української системи охорони здоров'я із зарубіжних джерел важливе в період воєнного стану та певний час після його завершення. Однак потрібно виходити з того, що таке джерело фінансування охорони здоров'я невластиве для самодостатніх економік. Зважаючи на вітчизняні реалії, кошти домогосподарств в Україні упродовж тривалого періоду залишатимуться вагомим джерелом фінансування витрат на охорону здоров'я та формування капіталу здоров'я. Аналіз показав можливість збільшення абсолютного обсягу цих витрат у разі підвищення реальних доходів населення. Доцільно розглядати й структурні зміни у використанні цих витрат. Зокрема, перспективним є ширше залучення економічно активного населення як носіїв людського капіталу до програми добровільного медичного страхування. Формування капіталу здоров'я пов'язане з витратами не тільки на лікування, а й на відпочинок та оздоровлення. Рішення про виділення коштів на такі потреби приймається насамперед на рівні домогосподарств [7].

Дефіцит бюджетних коштів спонукає до пошуку альтернативних джерел фінансування охорони здоров’я. У світі таким найчастіше стає механізм державно-приватного партнерства. Ключовими перевагами є можливість залучення коштів приватних інвесторів для розвитку державних і комунальних закладів охорони здоров’я, збереження майна в комунальній або державної власності (діє пряма заборона на приватизацію), передання новопридбаних і придбаних у рамках державно-приватного партнерства об’єктів у державну чи комунальну власність, підвищення якості медичних послуг для населення, а також підвищення заробітної плати для медичних працівників. Світова практика державно-приватного партнерства підтверджує унікальність його застосування, що зумовлено особливостями побудови механізму фінансування та організації системи охорони здоров’я, тенденціями економічного розвитку, структурою й організацією правової системи у країні, рівнем децентралізації й автономності управління закладами охорони здоров’я. Розвиток взаємодії державного і приватного секторів дозволить поліпшити ситуацію у сфері охорони здоров’я шляхом оптимізації бюджетних витрат, підвищити ефективність використання ресурсів та управління, створити умови для підвищення якості надання медичної допомоги, стабільності функціонування всієї системи [8].

Попри те, що застосовування інноваційних методів мобілізації фінансових ресурсів для покриття потреб медичних закладів є певною мірою вірогіднийм, воно не може забезпечити належного обсягу фінансування. Як вважають доволі багато науковців, єдиною альтернативою розв’язання проблеми необхідного обсягу фінансових ресурсів, які б покривали усі медичні потреби, є введення обов'язкового медичного страхування. Як зазначає С. Бойко, «ефективне медичне



страхування вимагає створення страхових пулів (об'єднань) коштів для того, щоб перерозподілити ризик витрат на лікування (ризик страхового випадку) між якомога більшою кількістю застрахованих осіб» [9]. Потребу у впровадженні даної пропозиції можна пояснити тим, що доволі складним є передбачення витрат на лікування окремої людини, не лише через обсяг даних витрат, але й через ймовірність його настання. Відтак, охоплення обов'язковим медичним страхування ширших верств населення дозволяє досягнути стабільність страхової системи з позиції здатності задовольнити непередбачені витрати в будь-яких умовах. Через це обов'язкове медичне страхування слід вважати надійним механізмом забезпечення покриття додаткового обсягу витрат на медичні послуги, що не передбачено медичними гарантіями.

На рівні певного медичного закладу значною перспективою для зростання обсягів фінансування є агресивна політика нарощення спектру медичних послуг в контексті міжмуніципального співробітництва з прилеглими територіальними громадами. Наприклад, в нашій державі створені потрібні передумови для розвитку телемедицини, що набуває виняткової актуальності у випадку введення карантинних обмежень або несистематичного сполучення між громадами.

Проведений аналіз засвідчив, що економічні переваги телемедицини є вагомими і довгостроковими. Вона дозволяє знизити витрати на транспортування пацієнтів, оптимізувати кадровий потенціал, скоротити черги, зменшити кількість ускладнень завдяки ранній діагностиці та своєчасному консультуванню. Окрім того, телемедицина створює умови для децентралізації медичних послуг, посилення профілактики захворювань та підвищення загального рівня медичної грамотності громадян. Водночас, впровадження телемедичних технологій в Україні наштовхується на низку серйозних бар’єрів: нерівномірність цифрової інфраструктури, обмежене фінансування, правова невизначеність, низький рівень цифрової грамотності медичного персоналу й недовіра з боку пацієнтів. Для подолання цих викликів необхідне системне міжсекторальне співробітництво між державою, приватними ініціативами, міжнародними партнерами, громадянським суспільством і самими закладами охорони здоров’я. Одним із вирішальних чинників подальшого розвитку телемедицини є створення стабільної та прозорої нормативно-правової бази, що охоплює питання безпеки даних, медичних стандартів, сертифікації платформ і відповідальності сторін. Також важливими є інвестиції в модернізацію обладнання, розбудову ІТ-інфраструктури та масове навчання медичного персоналу сучасним цифровим інструментам [10].

На думку С. Бойко, перспективним джерелом формування фінансових ресурсів закладів охорони здоров'я можуть стати кошти накопичувальних фондів територіальних громад і благодійних фондів, благодійні пожертвування та внески юридичних і фізичних осіб. Проте, зважаючи на епізодичний характер



допомоги від таких джерел фінансування, потрібно їх розглядати як додаткові, незаплановані надходження, які можна використовувати зважаючи на конкретну ситуацію у певному медичному закладі [11].

На наш погляд, говорити про використання накопичувальних фондів для фінансування закладів охорони здоров'я можна лише гіпотетично, оскільки за сучасних умов можливість їхнього формування сумнівна. В період повоєнного відновлення України більш реалістичним є активізація фінансування потреб охорони здоров'я через механізм державно-приватного партнерства. Його суть полягає в тому, що засновник медичної установи та приватні партери об'єднують свої ресурси для реалізації певного проєкту розвитку або забезпечення роботи установи з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та вигод, тобто взаємовигідної співпраці. Очевидно, що зважаючи на неприбутковий характер роботи закладів охорони здоров'я, очікувати вигод у формі прибутку недоречно. Проте, характерним трендом розвитку бізнесу в сучасних умовах є посилення уваги до питань корпоративної соціальної відповідальності як інструмента для формування позитивного іміджу компанії та вияву її співучасті у суспільному розвитку. Відповідно, значна частина крупних представників бізнесу реалізує розроблені самостійно програми корпоративної соціальної відповідальності, що передбачають спрямування коштів на різні соціально чутливі проєкти. Взаємодія між менеджментом закладів охорони здоров'я та структурами, відповідальними у компаніях за реалізацію програм корпоративної соціальної відповідальності створює поле для залучення значних обсягів фінансових ресурсів для надання медичних послуг, створення комфортних умов обслуговування пацієнтів тощо [12].

Отже, на нашу думку, з метою забезпечення ефективного реформування сфери охорони здоров’я необхідно:

– змінити форми та інструменти управління даною сферою, забезпечити системну ліквідацію бюрократизму в медицині. Наприклад, в нашій державі створення Національної служби здоров’я України не передбачало ліквідацію Міністерства охорони здоров’я, тому фактично збільшилося число бюрократів, а відтак і витрати на їх утримання;

– науково обґрунтувати реформи в сфері охорони здоров’я опираючись при цьому на провідний досвід зарубіжних країн та національну специфіку і потребу у післявоєнному відновленні держави;

– зосередити увагу на медичних працівників, оскільки вони ведуть за собою пацієнтів та пропонують новітні та якісні послуги. Водночас необхідно повернути високу авторитетність професії лікаря, а також усунути опір зі сторони окремих чиновників і медиків;

– ввести новітні інформаційні системи та автоматизувати сферу охорони здоров’я з неодмінним захистом особистих даних громадян;

– розширити громадський нагляд за бюджетними ресурсами;



– забезпечити розвиток страхової медицини в якості альтернативи фінансування сфери охорони здоров'я;

– удосконалити нормативно-правове забезпечення, яке регулює розвиток та діяльність сектору охорони здоров'я. Передусім це торкається оцінювання якості медичної допомоги та популярних підходів до їх фінансування і чіткого регулювання взаємозв'язків системи «лікар – пацієнт»;

– змінити концептуальні принципи при підготовці кваліфікованих медичних працівників та оцінюванні рівня якості освітніх програм.

Висновки. Таким чином, сфера охорони здоров'я носить доволі стратегічний характер, тому повинна бути стабільною до потенційних несприятливих обставин, зокрема епідемія інфекційних захворювань, природно-техногенних катаклізмів, а також військової агресії. Результати подібних обставин потребують оперативного реагування зі зростанням функціональної спроможності сфери охорони здоров'я протягом короткого або дуже короткого терміну. Крім цього, це все вимагає належного фінансування. Дослідження існуючих моделей фінансування медичної сфери засвідчує, що на сьогоднішній день не маю універсальної моделі, а у будь-якій з них є одне джерело фінансування. На даний час в нашій державі поширеною є одноканальна модель фінансування медичної сфери, яка передбачає виділення грошових коштів на охорону здоров'я з консолідованого Державного бюджету. Повномасштабне вторгнення Росії на територію нашої держави внесли свої поправки у фінансування медицини. Гуманітарно-донорські системи фінансування станом на зараз є створеними, проте вимагають чергового удосконалення з метою вирішення проблем з фрагментарністю та суперечностей у сфері публічних закупівель і надання медичної допомоги.

Література:

1. Нитка О. Стратегічні вектори розвитку закладів охорони здоров'я в умовах війни та післявоєнної відбудови. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 332.4. С. 339-347. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-52.

2. Шелєміна Н. Особливості фінансування охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-80.

3. Галай В.О. Стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/273738/269079.

4. Buletsa S., Deshko L., Zaborovskyy V. The peculiarities of changing health care system in Ukraine. Medicine and Law. 2019. Vol. 38. № 3. P.427-441.

5. Горин В.П., Квасниця О.В. Перспективи нарощування фінансових ресурсів закладів охорони здоров'я в умовах війни та поствоєнного відновлення України. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 14. С. 27-33. DOI: http://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.14.27.

6. Кужелєв М.О., Нечипоренко А.В. Фінансування охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: український досвід. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. № 1.13. С. 85-94. DOI: http://doi.org/10.32750/2024-0109.



7. Яців І.Б. Джерела фінансування витрат на формування здоров'я як складової людського капіталу. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 15. С. 13-19. DOI: http://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.13.

8. Гавриченко Д.Г., Козирєва О.В., Попова Т.О., Сергієнко Л.В. Механізм фінансування охорони здоров'я України в умовах трансформацій. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. № 1(42). P. 125-133.

9. Бойко С. Г. Диверсифікація джерел фінансування охорони здоров'я. Аналітична записка. К.: НІСД, 2019. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ socialna-politika/diversifikaciya dzherel-finansuvannyaokhoroni-zdorovya.

10. Лепетан І. М. Телемедицина в Україні: економічні переваги та бар'єри впровадження.URL:https://dspace.vnmu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10187/%2bDigital%20transformation%20of%20Ukraine%e2%80%99s%20economy%20by%20integrating%20%281%29. pdf?sequence=1&isAllowed=y.

11. Бойко С. Г. Диверсифікація джерел фінансування охорони здоров'я. Аналітична записка. К.: НІСД, 2019. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/ diversifikaciyadzherel-finansuvannyaokhoroni-zdorovya.

12. Горин В.П., Квасниця О.В. Перспективи нарощування фінансових ресурсів закладів охорони здоровя в умовах війни та поствоєнного відновлення України. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 14. С. 27-33. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.14.27.

References:

1. Nytka, O. (2024). Stratehichni vektory rozvytku zakladiv okhorony zdorovia v umovakh viiny ta pisliavoiennoi vidbudovy [Strategic vectors of development of healthcare institutions in conditions of war and post-war reconstruction]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University, 332.4, 339-347. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-52 [in Ukrainian].

2. Sheliemina, N. (2023). Osoblyvosti finansuvannia okhorony zdorovia: vitchyznianyi ta zakordonnyi dosvid [Peculiarities of health care financing: domestic and foreign experience]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-80 [in Ukrainian].

3. Halai, V.O. Stratehiia reformuvannia systemy okhorony zdorovia v Ukraini [Strategy of reforming the health care system in Ukraine]. Elektronne naukove vydannia «Analitychno-porivnialne pravoznavstvo» - Electronic scientific publication "Analytical and comparative jurisprudence". Retrieved from http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/273738/269079 [in Ukrainian].

4. Buletsa, S., Deshko, L., & Zaborovskyy, V. (2019). The peculiarities of changing health care system in Ukraine. Medicine and Law, 38, 427-441 [in English].

5. Horyn, V.P., & Kvasnytsia, O.V. (2023). Perspektyvy naroshchuvannia finansovykh resursiv zakladiv okhorony zdorovia v umovakh viiny ta postvoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Prospects for increasing financial resources of health care institutions in conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 14, 27-33. DOI: http://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.14.27 [in Ukrainian].

6. Kuzheliev, M.O., & Nechyporenko, A.V. (2024). Finansuvannia okhorony zdorovia v umovakh hlobalnykh vyklykiv: ukrainskyi dosvid [Financing health care in conditions of global challenges: Ukrainian experience]. Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations, 1.13, 85-94. DOI: http://doi.org/10.32750/2024-0109 [in Ukrainian].

7. Iatsiv, I.B. (2024). Dzherela finansuvannia vytrat na formuvannia zdorovia yak skladovoi liudskoho kapitalu [Sources of financing costs for the formation of health as a component of human capital]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 15, 13-19. DOI: http://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.13 [in Ukrainian].

8. Havrychenko, D.H., Kozyrieva, O.V., Popova, T.O., & Serhiienko, L.V. (2022). Mekhanizm finansuvannia okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh transformatsii [Mechanism of financing health care in Ukraine in the context of transformations]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(42), 125-133 [in Ukrainian].

9. Boiko, S.H. (2019). Dyversyfikatsiia dzherel finansuvannia okhorony zdorovia [Diversification of sources of financing of health care]. Retrieved from https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialnapolitika/diversifikaciya-dzherel-finansuvannyaokhoroni-zdorovya [in Ukrainian].

10. Lepetan, I.M. Telemedytsyna v Ukraini: ekonomichni perevahy ta bariery vprovadzhennia [Telemedicine in Ukraine: economic benefits and barriers to implementation]. Retrievedfromhttps://dspace.vnmu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10187/%2bDigital%20transformation%20of%20Ukraine%e2%80%99s%20economy%20by%20integrating%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y [in Ukrainian].

11. Boiko, S.H. (2019). Dyversyfikatsiia dzherel finansuvannia okhorony zdorovia [Diversification of sources of financing of health care]. Retrieved from https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialnapolitika/diversifikaciya-dzherel-finansuvannyaokhoroni-zdorovya [in Ukrainian].

12. Horyn, V.P., & Kvasnytsia, O.V. (2023). Perspektyvy naroshchuvannia finansovykh resursiv zakladiv okhorony zdorovia v umovakh viiny ta postvoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Prospects for increasing financial resources of health care institutions in conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 14, 27-33. DOI: http://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.14.27 [in Ukrainian].



УДК 351.86:327.8:657:005.936

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-720-731

Феденко Дмитро Олександрович аспірант кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ, https://orcid.org/0009-0008-6802-7038

Деркач Олександр Петрович ад'юнкт кафедри міжнародних відносин і стратегічних комунікацій Воєнної академії імені Євгенія Березняка, м. Київ, https://orcid.org/0009-0006-1805-3604

АГЕНТИ ВПЛИВУ ЯК ФАКТОР ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: НАСЛІДКИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА РОЛЬ ОБЛІКОВИХ СИСТЕМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ

Анотація. У статті досліджуються агенти впливу як один із ключових інструментів реалізації гібридних загроз у сучасному світі. Особливу увагу приділено аналізу того, як діяльність агентів впливу може дестабілізувати політичні, економічні та соціальні процеси у країнах-мішенях, створюючи системні ризики для державної безпеки. На прикладі Федеративної Республіки Німеччина розкриваються механізми поширення пропаганди, політичного лобізму та кібератак, які використовуються для підриву стійкості демократичних інституцій та формування залежності у стратегічних секторах, насамперед енергетичному.

Окремо розглянуто взаємозв'язок між інформаційною безпекою та організацією бухгалтерського обліку в умовах цифрової трансформації. Показано, що сучасні облікові системи, зокрема засновані на використанні візуальних конфігураторів, виступають важливим елементом забезпечення прозорості корпоративного управління та підвищення довіри до фінансової звітності. Водночас уразливість таких систем до інформаційних атак робить їх одним із об'єктів гібридного впливу, що зумовлює потребу у впровадженні комплексних механізмів захисту даних.

У статті наголошується, що інтеграція систем інформаційної безпеки та інноваційних інструментів бухгалтерського обліку створює необхідні умови для протидії гібридним загрозам і зміцнення державної та корпоративної стійкості. Поєднання державних механізмів безпеки та внутрішньокорпоративних практик прозорості дозволяє не лише мінімізувати ризики впливу агентів, але й формує середовище довіри, що є основою сталого розвитку в умовах глобальної турбулентності.



Ключові слова: агенти впливу, гібридні загрози, державна безпека, інформаційна безпека, бухгалтерський облік, візуальні конфігуратори, прозорість, корпоративне управління, кібератаки, сталий розвиток.

Fedenko Dmytro Oleksandrovych PhD student, Department of Accounting and Consulting, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, https://orcid.org/0009-0008-6802-7038

Derkach Oleksandr Petrovych Adjunct, Department of International Relations and Strategic Communications, Military Academy named after Yevhenii Berezniak, Kyiv, https://orcid.org/0009-0006-1805-3604

AGENTS OF INFLUENCE AS A FACTOR OF HYBRID THREATS: IMPLICATIONS FOR STATE SECURITY AND THE ROLE OF ACCOUNTING SYSTEMS IN ENSURING TRANSPARENCY

Abstract. The article examines agents of influence as one of the key instruments for implementing hybrid threats in the modern world. Particular attention is paid to the analysis of how the activities of agents of influence can destabilize political, economic, and social processes in target countries, creating systemic risks to state security. Using the example of the Federal Republic of Germany, the paper reveals the mechanisms of propaganda dissemination, political lobbying, and cyberattacks employed to undermine the resilience of democratic institutions and create dependency in strategic sectors, primarily in energy.

The study also explores the interconnection between information security and the organization of accounting in the context of digital transformation. It demonstrates that modern accounting systems, particularly those based on visual configurators, play a crucial role in ensuring transparency of corporate governance and strengthening trust in financial reporting. At the same time, the vulnerability of such systems to cyberattacks makes them a potential target of hybrid influence, emphasizing the need to implement comprehensive data protection mechanisms.

The article highlights that the integration of information security systems and innovative accounting tools provides the necessary conditions for countering hybrid threats and strengthening both state and corporate resilience. The synergy of state security mechanisms and corporate practices of transparency not only minimizes the risks of external influence but also contributes to building an environment of trust, which is the foundation of sustainable development in times of global turbulence.

Keywords: agents of influence, hybrid threats, state security, information security, accounting, visual configurators, transparency, corporate governance, cyberattacks, sustainable development.



Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому світі загрози безпеці держави набувають дедалі більш комплексного та гібридного характеру. Традиційні воєнні й політичні засоби впливу дедалі частіше поєднуються з інструментами інформаційної війни, пропаганди, політичного лобізму та кібератак, створюючи системну небезпеку для національної безпеки та сталого розвитку суспільства. Одним із ключових інструментів у реалізації таких гібридних стратегій виступають агенти впливу, діяльність яких спрямована на формування вигідних для іноземних держав політичних і економічних рішень у країнах-мішенях.

Особливу небезпеку агенти впливу становлять у стратегічно важливих сферах — енергетичній, фінансовій, інформаційній. Вони здатні формувати залежність держав від зовнішніх ресурсів, блокувати реформи, спрямовані на диверсифікацію економіки, або підривати довіру до демократичних інституцій. Приклад Федеративної Республіки Німеччина показує, що діяльність агентів впливу може призвести до критичної залежності від російських енергоносіїв, маніпуляції суспільною думкою та підриву довгострокової економічної стабільності. У результаті страждає не лише державна політика, але й безпосередньо корпоративний сектор, який функціонує в умовах підвищеної турбулентності та непередбачуваності.

Паралельно з цим, у добу цифрової трансформації бізнес-процесів нові виклики постають і в сфері бухгалтерського обліку. Сучасні цифрові інструменти, зокрема візуальні конфігуратори, суттєво підвищують прозорість, точність та адаптивність фінансової звітності, створюючи передумови для формування довіри до корпоративного управління. Однак ці системи, будучи інтегрованими в єдине інформаційне середовище підприємства, самі стають об’єктами потенційних кібератак та інформаційних маніпуляцій. Уразливість облікових платформ до зовнішніх впливів робить їх важливою складовою національної безпеки, адже від їхньої надійності залежить прозорість фінансових потоків, захист інвестицій та довіра з боку партнерів і регуляторів.

Таким чином, проблема поєднує два взаємопов’язані виміри: з одного боку — вплив агентів як інструменту гібридної війни на державну політику і безпеку, з іншого — необхідність створення стійких і прозорих систем бухгалтерського обліку, які можуть стати запобіжником від інформаційних маніпуляцій і забезпечити довгострокову стабільність розвитку підприємств. Вирішення цієї проблеми потребує міждисциплінарного підходу, що поєднує знання з галузі державної безпеки, міжнародних відносин, інформаційних технологій та бухгалтерського обліку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження гібридних загроз і ролі агентів впливу в Європі останніми роками суттєво поглибилися. Сет Дж. Джонс (CSIS) у брифі Russia’s Shadow War Against the West системно показує



зростання російських активних заходів у Європі, включно з вербуванням «одноразових» виконавців, саботажем і кібератаками; робота також фіксує триразове зростання атак у 2023–2024 рр. та прямо цитує керівників BfV/BND щодо масштабів загроз для Німеччини [1]. Paquel Miguel (EU DisinfoLab) у фактичному звіті про німецький ландшафт дезінформації деталізує операції «Doppelganger/Overload», їхні цілі щодо підриву інституційної довіри та політичної поляризації, а також підсумовує роль російських FIMI-кампаній у виборчих циклах 2024–2025 рр. [2]. Аналітичні та новинні джерела доповнюють цю картину: Recorded Future (Insikt Group) описує російські операції впливу, спрямовані на федеральні вибори 2025 р. у ФРН [3]; Reuters і AP фіксують офіційні попередження МВС ФРН про мережі фейкових акаунтів та кампанію «не стань одноразовим агентом» на тлі зростання кіберзлочинності іноземного походження (+28% у 2023 р.) [4][5]; Europol відзначає зв'язки державних акторів з кримінальними мережами в ЄС для саботажу та кібератак, що є характерною ознакою гібридної моделі [6].

Загальноєвропейський вимір кіберзагроз систематизують щорічні звіти ENISA Threat Landscape. Видання 2023/2024 років фіксують основні тренди за типами атак, мотиваціями акторів, секторальним впливом і рекомендованими заходами пом'якшення, що є методологічною основою для політик інформаційної безпеки як на рівні держави, так і корпоративного управління [7][8].

У площині обліку, прозорості та цифрових інструментів зростає корпус робіт про інформаційну безпеку AIS (Accounting Information Systems). V.T.T. Nhan зі співавт. узагальнює ризики безпеки AIS та виклики доби Big Data для фінансової звітності (2025) [9]; B.Z. Hu (2021) акцентує на архітектурі захисту AIS та організаційних контролях [10]. Ці висновки напряму перетинаються з вимогами до прозорості й довіри стейкхолдерів в умовах гібридних загроз.

Окремий пласт — візуалізація та візуальні інструменти в обліку. Maria Cleofe Giorgino зі співавт. (2023) описують, як візуальні підходи покращують засвоєння облікових даних і прийняття рішень в освіті та практиці [11]. G. Reid (2024) пропонує таксономію візуальних інструментів підтримки облікових рішень і дослідницький порядок денний щодо когніції/розпізнавання патернів при візуальному поданні багатовимірних даних [12]. Історично важливі дослідження зіставляли ефективність різних типів візуальних репрезентацій для інтерпретації складної багатовимірної облікової інформації, що підсилює аргумент на користь «візуальних конфігураторів» як практичної еволюції цих підходів [13].

У блоці ESG-прозорості та звітності нові дослідження показують вплив розкриття ESG на поведінку компаній і ринки: A. Agapova зі співавт. (2025) аналізують взаємозв'язок між ESG disclosure та управлінськими комунікаціями (earnings guidance) [14]; оглядові матеріали наголошують на підвищенні



стандартів «impact accounting», що зумовлює потребу в інтеграції нефінансових показників у цифрові облікові системи [15]. У сукупності ці праці підтримують тезу, що в умовах гібридних загроз саме поєднання інформаційної безпеки та візуально-орієнтованих облікових рішень є ключем до збереження довіри й стійкості корпоративного управління.

Мета статті – є всебічне дослідження агентів впливу як ключового інструменту реалізації гібридних загроз та виявлення їх наслідків для державної безпеки, а також обґрунтування ролі сучасних облікових систем у забезпеченні прозорості корпоративного управління. У роботі акцентовано увагу на тому, що діяльність агентів впливу поєднує пропагандистські кампанії, політичний лобізм і кібератаки, що створює системні ризики для стабільності демократичних інституцій та економічної безпеки держави. Водночас підкреслюється, що цифрова трансформація облікових процесів, зокрема застосування візуальних конфігураторів, значно підвищує рівень прозорості та довіри до фінансової звітності, але водночас робить ці системи вразливими до інформаційних атак. Таким чином, мета статті полягає у тому, щоб показати необхідність інтеграції заходів інформаційної безпеки та інноваційних облікових інструментів як важливої передумови забезпечення сталого розвитку підприємств і зміцнення державної безпеки в умовах глобальних гібридних загроз.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації держави і підприємства функціонують у надзвичайно складному середовищі, де зростають ризики впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Одним із ключових викликів останнього десятиліття стало поширення гібридних загроз, що поєднують політичний, інформаційний, економічний і кібернетичний виміри. У цьому контексті особливого значення набуває феномен агентів впливу, які, діючи під прикриттям легальних політичних, бізнесових чи громадських структур, здатні системно впливати на державну політику, формування громадської думки та стратегічні рішення національного та корпоративного рівнів.

На прикладі Федеративної Республіки Німеччина особливо виразно простежується комплексний характер діяльності російських агентів впливу, яка поєднує різні канали та інструменти впливу на державні та корпоративні структури.

Протягом тривалого часу Росія системно вибудовувала механізми політичного та економічного тиску на Німеччину через енергетичну залежність. Завдяки діяльності агентів впливу вдалося сформувати потужні лобістські мережі, які просували вигідні Кремлю рішення щодо будівництва газопроводів «Північний потік – 1» та «Північний потік – 2». У політичному дискурсі це обґрунтовувалося економічною доцільністю, проте фактично закріплювало критичну залежність від одного постачальника енергоносіїв. Медійні кампанії, що супроводжували



цей процес, створювали у суспільстві уявлення про «надійність і вигідність» російського газу, водночас дискредитуючи альтернативні джерела енергії. Внаслідок цього німецький бізнес опинився у ситуації стратегічного ризику, коли будь-яке політичне загострення призводило до енергетичних шоків і фінансових втрат.

Через мережу підконтрольних ЗМІ, аналітичних центрів і громадських організацій Росія поширювала дезінформаційні наративи, спрямовані на підрив довіри до європейських інституцій та політики «зеленої» трансформації. Зокрема, створювалося уявлення про те, що перехід на відновлювані джерела енергії є економічно невигідним і загрожує робочим місцям у традиційній промисловості. Такі меседжі підсилювали соціальну напругу й формували політичний спротив реформам. Більше того, дезінформаційні кампанії активно використовували тему міграційної політики та внутрішніх суперечностей у ЄС, що дозволяло відволікати увагу суспільства від реальних загроз і формувати атмосферу недовіри до державних рішень.

Російські спецслужби та пов'язані з ними групи організовували та підтримували кібератаки на стратегічні об'єкти Німеччини — урядові сайти, банківські установи та великі корпорації. Ці атаки переслідували одразу кілька цілей: викрадення конфіденційних даних, порушення роботи критичної інфраструктури та створення хаосу у фінансово-економічному секторі. Такі дії не лише завдавали прямих економічних збитків, але й мали довготривалі наслідки у вигляді підриву довіри до безпеки цифрових платформ, на яких базується сучасний бізнес.

У результаті поєднання енергетичного, інформаційного та кібернетичного напрямів формується багаторівнева вразливість, яка зачіпає як політичну систему, так і економічну стабільність бізнес-сектору. Для держави це означає підрив стратегічної автономії, а для підприємств — зростання витрат на енергоресурси, втрату інвестиційної привабливості, підвищення ризику кібератак і репутаційні втрати. Відтак, приклад Німеччини демонструє, що діяльність агентів впливу має системний характер і здатна охоплювати всі ключові сфери життєдіяльності держави та бізнесу, створюючи довготривалі ризики для їхнього сталого розвитку.

Гібридні загрози, ініційовані агентами впливу, створюють системний ризик для сталого розвитку підприємств. Для бізнесу це проявляється у непередбачуваних змінах регуляторного середовища, загрозах порушення ланцюгів постачання, втраті інвестицій та репутаційних ризиках. Крім того, дедалі частіше саме корпоративні інформаційні системи стають мішенню атак, що зумовлює потребу посилення взаємодії між державними структурами безпеки та корпоративними службами інформаційного захисту.



Сучасний етап глобальних економічних і політичних трансформацій супроводжується безпрецедентним рівнем цифровізації бізнес-процесів, що безпосередньо торкається і фінансового сектору. Якщо ще два десятиліття тому домінували традиційні методи ведення бухгалтерського обліку з використанням паперової документації чи обмежених комп'ютерних програм, то сьогодні на перший план виходять інтегровані цифрові платформи, здатні забезпечувати повний цикл управління фінансовими потоками та формування звітності.

Традиційні методи обробки фінансових даних ґрунтувалися на лінійних алгоритмах введення та обробки інформації, де значна частина операцій виконувалася вручну або з мінімальним використанням автоматизації. Це обмежувало швидкість прийняття рішень, збільшувало ймовірність помилок і не дозволяло оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Інтегровані платформи нового покоління забезпечують багатовимірний аналіз даних, синхронізацію з базами нормативно-правових актів, автоматичне формування бухгалтерських проведень та генерацію аналітичних звітів у реальному часі.

Ключовою перевагою сучасних систем є автоматизація рутинних процесів: від перевірки коректності первинних документів до складання консолідованої звітності. Завдяки цьому скорочується навантаження на бухгалтерські служби, а людський фактор у підготовці даних зводиться до мінімуму. Не менш важливою характеристикою є можливість візуалізації даних: фінансові показники більше не подаються у вигляді статичних таблиць, а відображаються у форматі інтерактивних графіків, діаграм і панелей моніторингу, що значно підвищує ефективність управлінських рішень.

Особливе місце в екосистемі цифрових облікових технологій займають візуальні конфігуратори. Це інструменти, які дозволяють користувачам без глибоких знань програмування формувати адаптивні моделі бухгалтерського обліку, що відповідають специфіці підприємства та змінам у законодавстві. За допомогою таких конфігураторів бухгалтер або фінансовий аналітик може у кілька кроків створити нову модель обліку, інтегрувати нефінансові показники (наприклад, ESG-індикатори), налаштувати відображення результатів у зручному форматі для керівництва чи інвесторів.

У сучасних умовах, коли нормативне середовище та міжнародні стандарти звітності постійно змінюються, адаптивність облікових систем стає вирішальним фактором конкурентоспроможності підприємства. Візуальні конфігуратори дозволяють майже миттєво адаптувати бухгалтерську модель до нових вимог — наприклад, зміни податкового законодавства, запровадження нових стандартів фінансової звітності або обов'язкових ESG-розкриттів.

Ще однією перевагою візуальних конфігурацій є інтерактивність. Користувачі різних рівнів — від рядових бухгалтерів до топ-менеджменту — можуть працювати з даними у власному форматі, отримуючи як деталізовану, так



і агреговану інформацію. Це створює умови для прозорості та підвищує довіру до фінансової інформації всередині компанії й серед зовнішніх стейкхолдерів.

Таким чином, візуальні конфігуратори у бухгалтерському обліку виступають не просто технічним інструментом, а стратегічним ресурсом, що дозволяє забезпечити прозорість, адаптивність і оперативність фінансового управління. В умовах гібридних загроз та інформаційної турбулентності вони стають додатковим бар'єром проти маніпуляцій і помилкових рішень, адже надають можливість оцінювати ситуацію у реальному часі й робити обґрунтовані висновки.

Використання візуальних конфігураторів у бухгалтерському обліку відкриває якісно новий рівень прозорості корпоративного управління. Завдяки інтерактивним інструментам візуалізації фінансові дані перестають бути лише «сухими» цифрами, а перетворюються на інструмент аналітики, що дозволяє оперативно виявляти відхилення, аномалії чи ризикові операції. Це суттєво підвищує рівень довіри до фінансової звітності як з боку внутрішніх користувачів (керівництво, акціонери), так і зовнішніх стейкхолдерів (інвестори, регулятори, аудитори).

Прозорість у фінансовій сфері є одним із найважливіших чинників протидії інформаційним впливам та гібридним загрозам. Відсутність прихованих схем у звітності зменшує можливості для дезінформації, маніпуляцій або створення негативного інформаційного фону щодо підприємства. Це особливо актуально в умовах, коли агенти впливу прагнуть використати економічну непрозорість для поширення недовіри та дискредитації корпоративного сектору.

Водночас цифровізація бухгалтерського обліку створює новий вимір загроз. Інформаційні системи, інтегровані у єдине цифрове середовище підприємства, стають вразливими до кібератак. Зловмисники можуть здійснювати викрадення конфіденційних даних, підробку бухгалтерських документів, блокування доступу до системи чи навіть повний параліч бізнес-процесів через шкідливе програмне забезпечення. Такі ризики вже не є поодинокими інцидентами, а становлять системну небезпеку як для окремих компаній, так і для економіки в цілому.

Тому впровадження сучасних облікових технологій повинно супроводжуватися не лише модернізацією бізнес-процесів, але й розвитком комплексних механізмів інформаційної безпеки. Йдеться про інтеграцію кіберзахисту, багаторівневих систем аутентифікації, резервного копіювання даних, автоматичного моніторингу та аналізу підозрілих транзакцій. Лише поєднання прозорості та безпеки здатне гарантувати, що цифровізація обліку справді сприятиме стійкості та довгостроковому розвитку підприємств.



Таблиця 1. Переваги і ризики використання візуальних конфігураторів у бухгалтерському обліку

Аспект	Переваги	Потенційні ризики
Прозорість	Візуальне відображення даних підвищує довіру, мінімізує «тіньові» схеми	Надмірна відкритість може стати ціллю для конкурентної розвідки
Управлінські рішення	Швидкий аналіз і виявлення відхилень	Можливість спотворення інформації у випадку втручання зловмисників
Інтеграція з ESG-звітністю	Забезпечує виконання міжнародних стандартів і довіру інвесторів	Вразливість систем до атак на нефінансові показники
Автоматизація	Зменшення людського фактору, оперативність формування звітності	Ризик технічних збоїв і втрати контролю у разі кібератак
Захист інформації	Можливість вбудованих функцій кіберзахисту у новітніх платформах	Недостатній рівень безпеки робить системи вразливими до злому

Таким чином, візуальні конфігуратори виступають одночасно каталізатором прозорості та новою точкою вразливості. Тому їх ефективність у боротьбі з інформаційними впливами напряму залежить від рівня інтеграції з системами інформаційної безпеки.

Синергія між державними стратегіями безпеки та корпоративними практиками прозорості виступає ключовою умовою зміцнення стійкості як держави, так і бізнес-середовища. Якщо державні інституції зосереджуються на протидії агентам впливу через законодавчі, дипломатичні та правоохоронні механізми, то бізнес-структури можуть забезпечити свою стійкість завдяки впровадженню інноваційних інформаційних систем, здатних автоматично виявляти аномалії у фінансових потоках і запобігати маніпуляціям. У поєднанні ці два напрями формують нову архітектуру безпеки, де прозорість корпоративного управління стає частиною національної стратегії протидії гібридним загрозам.

Варто наголосити, що в умовах глобальної турбулентності довіра до бізнесу та державних інституцій значною мірою залежить від того, наскільки ефективно реалізуються принципи інформаційної безпеки та наскільки сучасні інструменти обліку інтегровані у систему управління. Використання візуальних конфігураторів у поєднанні із системами захисту даних може стати дієвим інструментом збереження стабільності, забезпечення сталого розвитку та формування сприятливого інвестиційного клімату.

Таким чином, основний матеріал дослідження підтверджує, що агенти впливу та гібридні загрози є реальним викликом для державної безпеки та корпоративного сектору, але водночас розвиток інноваційних облікових систем і



їхнє поєднання з механізмами інформаційної безпеки відкриває можливості для зміцнення стійкості держави та бізнесу. Прозорість, довіра та захищеність фінансових процесів у цьому контексті виступають не лише економічними, а й стратегічними категоріями, від яких залежить майбутнє сталого розвитку.

Висновки. Узагальнюючи проведене дослідження, можна дійти висновку, що сучасна система державної та корпоративної безпеки формується в умовах багатовимірних гібридних загроз, ключовим інструментом яких є діяльність агентів впливу. Їхня присутність у політичному, економічному та інформаційному просторі країн Європи, зокрема Федеративної Республіки Німеччина, доводить, що зовнішні актори здатні системно змінювати стратегічні пріоритети держави, формувати залежність у критично важливих секторах та підривати довіру до демократичних інституцій. Це створює не лише загрозу національній безпеці, але й прямі виклики для бізнесу, який функціонує в умовах турбулентності та непередбачуваності.

Паралельно з цим у глобальному економічному середовищі відбувається масштабна цифровізація фінансового сектору, що радикально змінює підходи до організації бухгалтерського обліку. Традиційні методи обробки даних поступаються місцем інтегрованим платформам і візуальним конфігураторам, які забезпечують автоматизацію, прозорість і гнучкість. Завдяки цим інструментам формується нова якість корпоративного управління, що базується на прозорості фінансової інформації, інтеграції ESG-звітності та підвищенні довіри з боку стейкхолдерів.

Проте цифровізація породжує й нові ризики: корпоративні облікові системи стають ціллю для кібератак, спрямованих на викрадення даних, фальсифікацію звітності та паралізацію діяльності підприємств. Ці загрози набувають системного характеру й вимагають інтеграції облікових платформ із сучасними механізмами кіберзахисту. Лише поєднання технологічних інновацій з інформаційною безпекою дозволяє мінімізувати ризики і забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

Глобальний висновок полягає у тому, що сталий розвиток держави та підприємств у XXI столітті неможливий без одночасного зміцнення інформаційної безпеки та впровадження інноваційних облікових систем. Прозорість у фінансовій сфері стає не лише економічною категорією, але й політичною, адже забезпечує довіру, стабільність і захист від маніпуляцій. Синергія державних стратегій безпеки та корпоративних практик прозорості формує нову архітектуру стійкості, де взаємодоповнення державних і бізнесових механізмів є запорукою успіху.

Отже, у глобальному вимірі протидія агентам впливу та гібридним загрозам вимагає міждисциплінарного підходу, що охоплює політичну безпеку, інформаційні технології, корпоративне управління та бухгалтерський облік. Саме



інтеграція цих сфер дозволить вибудувати таку модель розвитку, яка здатна не лише реагувати на виклики сучасності, але й формувати передумови для сталого майбутнього.

Література:

1. Jones, S. G. Russia's Shadow War Against the West. *CSIS Brief*, 18.03.2025. CSIS.
2. Miguel, R. The disinformation landscape in Germany. *EU DisinfoLab*, 14.07.2025.
3. Recorded Future (Insikt Group). Russian Influence Operations Target German Elections. 13.02.2025. recordedfuture.com.
4. Reuters. Germany warns of Russian disinformation targeting election. 21.02.2025.
5. AP News. German authorities warn people against becoming 'disposable agents' for Russia. 2025.
6. The Guardian. Russia using criminal networks to drive increase in sabotage acts (Europol report coverage). 18.03.2025.
7. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). Threat Landscape 2023 (ETL 2023). 03.10.2023. enisa.europa.eu.
8. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). Threat Landscape 2024 (ETL 2024). 19.09.2024. enisa.europa.eu.
9. Nhan, V. T. T., et al. A study on the impact of accounting information security … 2025. *ScienceDirect*.
10. Hu, B. Z. Research on the Security of Accounting Information System in the Big Data Era. 2021. francis-press.com.
11. Giorgino, M. C., et al. Experiencing with visuals in accounting education. 2023. *ScienceDirect*.
12. Reid, G. Visualizing tools for supporting accounting decisions: simplifying cognition… 2024. University of Strathclyde.
13. A Comparison of Three Visual Representations of Complex Multidimensional Accounting Information. Classic study. *ResearchGate*.
14. Agapova, A., et al. Navigating transparency: The interplay of ESG disclosure … 2025. *ScienceDirect*.
15. Giancarlo, C. Impact Accounting: Raising ESG Reporting Standards. *Harvard Business Review* (sponsored). 22.04.2024.

References:

1. Jones, S. G. (2025, March 18). Russia's shadow war against the West. CSIS Brief. Center for Strategic and International Studies.
2. Miguel, R. (2025, July 14). The disinformation landscape in Germany. EU DisinfoLab.
3. Recorded Future (Insikt Group). (2025, February 13). Russian influence operations target German elections. Retrieved from https://recordedfuture.com
4. Reuters. (2025, February 21). Germany warns of Russian disinformation targeting election. Reuters.
5. AP News. (2025). German authorities warn people against becoming 'disposable agents' for Russia. AP News.
6. The Guardian. (2025, March 18). Russia using criminal networks to drive increase in sabotage acts (Europol report coverage). The Guardian.
7. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2023, October 3). Threat landscape 2023 (ETL 2023). ENISA. Retrieved from https://enisa.europa.eu



8. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2024, September 19). Threat landscape 2024 (ETL 2024). ENISA. Retrieved from https://enisa.europa.eu

9. Nhan, V. T. T., et al. (2025). A study on the impact of accounting information security …. ScienceDirect.

10. Hu, B. Z. (2021). Research on the security of accounting information system in the big data era. Francis Academic Press. Retrieved from https://francis-press.com

11. Giorgino, M. C., et al. (2023). Experiencing with visuals in accounting education. ScienceDirect.

12. Reid, G. (2024). Visualizing tools for supporting accounting decisions: Simplifying cognition …. University of Strathclyde.

13. (Classic stream). (n.d.). A comparison of three visual representations of complex multidimensional accounting information. ResearchGate.

14. Agapova, A., et al. (2025). Navigating transparency: The interplay of ESG disclosure ScienceDirect.

15. Giancarlo, C. (2024, April 22). Impact accounting: Raising ESG reporting standards. Harvard Business Review (sponsored).



УДК 351.777:504.064:338.22(477)

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-732-747

Хожило Максим Едуардович кандидат технічних наук, докторант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», https://orcid.org/0000-0003-1841-4490

УНІКАЛЬНІ НАЦІОНАЛЬНІ ЧИННИКИ «ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ» В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ З ПОЗИЦІЙ УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз та обґрунтовано унікальні національні чинники, що визначають особливості процесу «зеленої трансформації» в Україні. Метою дослідження є перетворення існуючих викликів на стратегічні можливості для ефективної державної політики та сталого розвитку в контексті післявоєнної відбудови та європейської інтеграції.

Визначено, що процес «зеленої трансформації» в Україні має низку унікальних чинників, які суттєво відрізняють його від аналогічних процесів в інших країнах, зокрема в країнах Західної Європи. До цих чинників належать: масштабні руйнування інфраструктури, виробничих потужностей та природних екосистем, а також значне забруднення довкілля, спричинені повномасштабною воєнною агресією рф; пріоритезація безпеки та виживання; специфіка економічної структури та технологічний спадок, що включає високу енерго- та ресурсоємність, домінування сировинних галузей та низький рівень циркулярної економіки; інституційна спроможність та якість державного управління, що охоплює корупційні ризики, недосконалість регуляторного середовища та слабку міжвідомчу координацію; а також соціально-культурні чинники та суспільна свідомість та геополітичний контекст і євроінтеграційні прагнення, зокрема Європейський зелений курс.

Зазначено, що попри колосальні виклики, спричинені війною та успадкованими проблемами, ці чинники створюють безпрецедентні можливості для України здійснити якісний стрибок до сталого розвитку та інтегрувати принципи «зеленої трансформації» у процес післявоєнної відбудови. До таких можливостей належать: надзвичайний потенціал для енергоефективності та ресурсозбереження; можливість для «технологічного стрибка»; стимул для розвитку циркулярної економіки; трансформація сировинної економіки та розвиток біоекономіки; прискорення євроінтеграції через реформи; створення нових прозорих механізмів та цифрових рішень.



Ключові слова: державне управління, європейська інтеграція, сталий розвиток, «зелена трансформація», національні особливості, унікальні чинники, виклики, можливості, післявоєнна відбудова, «зелена» відбудова.

Khozhylo Maksym Eduardovych PhD of Technical Sciences., doctoral student of Dnipro University of Technology, https://orcid.org/0000-0003-1841-4490

UNIQUE NATIONAL FACTORS OF «GREEN TRANSFORMATION» IN UKRAINE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FROM A MANAGEMENT POSITION

Abstract. The article carries out a comprehensive analysis and substantiates unique national factors that determine the features of the process of "green transformation" in Ukraine. The aim of the study is to transform existing challenges into strategic opportunities for effective public policy and sustainable development in the context of post-war reconstruction and European integration.

It has been determined that the process of "green transformation" in Ukraine has a number of unique factors that significantly distinguish it from similar processes in other countries, in particular in Western Europe. These factors include: large-scale destruction of infrastructure, production facilities and natural ecosystems, as well as significant environmental pollution caused by the full-scale military aggression of the Russian Federation; prioritizing safety and survival; the specifics of the economic structure and technological heritage, including high energy and resource intensity, the dominance of raw materials industries and the low level of the circular economy; institutional capacity and quality of public administration, covering corruption risks, imperfect regulatory environment and weak interagency coordination; as well as socio-cultural factors and public consciousness and geopolitical context and European integration aspirations, in particular the European Green Deal.

It is noted that despite the colossal challenges caused by the war and inherited problems, these factors create unprecedented opportunities for Ukraine to make a qualitative leap towards sustainable development and integrate the principles of "green transformation" into the post-war reconstruction process. These opportunities include: extraordinary potential for energy efficiency and resource conservation; an opportunity for a "technological leap"; an incentive for the development of a circular economy; transformation of the raw materials economy and development of the bioeconomy; accelerating European integration through reforms; creation of new transparent mechanisms and digital solutions.

Keywords: public administration, European integration, sustainable development, "green transformation", national characteristics, unique factors, challenges, opportunities, post-war reconstruction, "green" reconstruction.



Постановка проблеми. Останнім часом науковці й практики активно вивчають глобальний процес «зеленої трансформації», особливо в контексті зміни клімату та деградації довкілля, підкреслюючи необхідність переходу до сталих моделей розвитку. У багатьох наукових працях виокремлюється лідерство ЄС з його Європейським зеленим курсом та пакетом «Fit for 55», а також аналізуються управлінські підходи США, що спираються на інвестиційні стимули та ринкові механізми. Значна увага приділяється швидким темпам впровадження «зелених» стратегій у країнах Азії, які поєднують економічне зростання з технологічними інноваціями. Водночас, актуальні наукові публікації все більше зосереджуються на унікальних національних чинниках, що впливають на «зелену трансформацію» в конкретних регіонах, зокрема, в Україні, яка проходить цей процес в умовах війни, руйнувань та прагнення до євроінтеграції.

Аналіз попередніх наукових досліджень. Багато публікацій (наприклад, аналітичних центрів, наукових інститутів, громадських організацій) присвячено впливу війни, повоєнному відновленню на нових, «зелених» засадах [1; 2; 5-7; 9-11; 16]; вивченню та розробки конкретних механізмів, інструментів, моделей для «зеленої» відбудови України [4; 12-15; 17]. Однак, незважаючи на загальну актуальність теми «зеленого відновлення» України, відчувається брак комплексних досліджень, які б системно аналізували та інтегрували унікальні національні особливості, що впливають на цей процес.

Мета статті полягає у здійсненні комплексного аналізу та обґрунтуванні унікальних національних чинників, що визначають особливості процесу «зеленої трансформації» в Україні, з метою перетворення існуючих викликів на стратегічні можливості для ефективної державної політики та сталого розвитку в контексті післявоєнної відбудови та європейської інтеграції.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання: виявити та систематизувати ключові національні чинники, що відрізняють процес «зеленої трансформації» в Україні від аналогічних процесів в інших країнах, зокрема в умовах воєнних дій та їхніх наслідків; проаналізувати вплив цих чинників на динаміку та напрямки «зеленої трансформації» в Україні; оцінити, як ці чинники створюють виклики та нові можливості для прискорення «зеленої» відбудови та модернізації країни; розробити науково обґрунтовані рекомендації для державних органів України щодо формування та реалізації адаптованої політики «зеленої трансформації», яка б максимально враховувала національні особливості та дозволяла ефективно використовувати наявні можливості.

Виклад основного матеріалу. Процес «зеленої трансформації» в Україні має низку унікальних чинників, які суттєво відрізняють його від аналогічних процесів в інших країнах, зокрема в країнах Західної Європи. Ці особливості зумовлені як історичним спадком, так і сучасними геополітичними реаліями. Представимо їх в узагальненому вигляді та систематизуємо за основними блоками (рис. 1).



Вважаємо, що одним із важливих блоків, який найбільш відображає сучасний стан України є перший, обумовлений повномасштабною воєнною агресією. Масштабні руйнування інфраструктури, виробничих потужностей та природних екосистем, а також значне забруднення довкілля, спричинені повномасштабною воєнною російської агресією, є одним із найвагоміших та найунікальніших чинників, що відрізняє процес «зеленої трансформації» в Україні від аналогічних процесів в інших країнах. Цей фактор перетворює завдання переходу до сталої економіки з еволюційного на революційний, створюючи як колосальні виклики, так і певні можливості.

У «Звіті про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року» зазначено, що з початку вторгнення загальна сума прямих збитків нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам та запасам склала майже 170 млрд дол.



1. Наслідки повномасштабної воєнної агресії

- масштабні руйнування та забруднення;
- пріоритезація безпеки та виживання;
- економічні втрати та інвестиційний ризик;
- воєнні відходи

2. Специфіка економічної структури та технологічний спадок

- висока енерго- та ресурсоємність промисловості;
- домінування сировинних галузей;
- низький рівень розвитку циркулярної економіки

3. Інституційна спроможність та якість державного управління

- корупційні ризики;
- недосконалість регуліторного середовища та правозастосування;
- слабка міжвідомча координація;
- недостатня інституційна споможність на місцевому рівні

4. Соціально-культурні чинники та суспільна свідомість

- зміщені пріоритети суспільства;
- не достатньо високий рівень еколоічної свідомості та освіти;
- активне громадянське суспільство

5. Геополітичний контекст та євроінтеграційні прагнення

- Європейський зелений курс - ключовий зовнішній драйвер;
- можливості для масштабнох міжнародної підтримки;
- позиція України як «пілотного» проєкту «зеленої» відбудови

Рис. 1. Блокова структура чинників, що відрізняють процес «зеленої трансформації» в Україні *(Джерело: складено автором)*

Найбільша частка завдана житловим будівлям (60 млрд дол.) та транспортній інфраструктурі (38,5 млрд дол.); втрати сектору енергетики становлять

14,6 млрд дол., активи промисловості, послуг та будівництва – 14,4 млрд дол.; втрати аграрного сектору та земельних ресурсів – 10,3 млрд дол.

В абсолютному виразі найбільше зростання збитків відбулось в енергетиці (+4,6 млрд дол.), оскільки ворог свідомо таргетував електричну генерацію та розподіл. В географічному розрізі найбільш постраждали 10 прифронтових регіонів, серед яких найбільшими є втрати у Донецькій (38,6 млрд дол.) та Харківській (32,2 млрд дол.) областях. В транспортній інфраструктурі найбільших руйнувань, як в абсолютному, так і у вартісному виразі зазнали об'єкти дорожньої інфраструктури: з 270 тис. км зруйновано/пошкоджено 9 056 км (8,8 млрд дол.) комунальних доріг (міст та інших населених пунктів); автомобільні дороги місцевого (120 тис. км (9,6 млрд дол.)) та державного (47 тис. км (9,9 млрд дол.)) значення; з 36 одиниць авіаційної галузі зруйновано/ пошкоджено 20 (2,0 млрд дол.); з 11 076 мостів та мостових переходів зруйновано/пошкоджено 344 (2,6 млрд дол.) [8].

Головну роль у безкоштовній евакуації українських громадян, які опинились у зоні бойових дій на початку повномасштабного вторгнення, відіграла Укрзалізниця, яка продемонструвала свою роль як об'єкт критичної інфраструктури. У відповідь, залізниця стала мішенню для російських обстрілів – пошкоджено/зруйновано залізничне полотно, вокзали, станції. Також збитки завдані комунальним підприємствам і приватним перевізникам, зокрема знищені тролейбуси, трамваї, автобуси.

За словами прем'єр-міністра України Д. Шмигаля, станом на середину 2024 р. внаслідок російських атак в Україні 73 % ТЕС пошкоджені або зруйновані (у робочому стані залишаються 27 %), зруйновано 42 енергоблоки, 20 гідроенергетичних блоків не працюють [3]. Загалом, внаслідок російських атак зруйновані одна з найбільших ТЕЦ в Україні – Харківська ТЕЦ-5 (втратила основні потужності з генерування теплової та електричної енергії), а також такі ТЕС, як Трипільська (втратила 100 % генерації «Центренерго»), Зміївська (знищена), Бурштинська (всі енергоблоки зазнали пошкоджень), Ладижинська (зазнала пошкоджень), Вуглегірська (перебуває під окупацією); пошкоджені Дніпровська (ГЕС-1 та ГЕС-2 зупинили роботу), Канівська та Дністровська ГЕС. Переважна більшість цих станцій постраждали внаслідок російських обстрілів 22 березня та 11 квітня 2024 р., що призвело до серйозних викликів із забезпеченням енергопостачання в Україні.

Отже, з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну знищено або пошкоджено тисячі промислових підприємств, енергетичних об'єктів та транспортних вузлів. Це не просто економічні збитки, а й втрата фізичної основи для функціонування економіки, що потребує відбудови з нуля. Ба більш, виникає потреба у створенні нової інфраструктури. Мільйони українців залишилися без домівок, тисячі закладів освіти та охорони здоров'я зруйновані. Це створює



нагальну потребу у швидкій, але водночас якісній відбудові. Виникає потреба у зміні загальноприйнятої у світі післявоєнної філософії на філософію «зелена» відбудова.

На відміну від звичайного відновлення, концепція «Build Back Better» («Відбудувати краще», ВВВ), що активно підтримується міжнародними партнерами, пропонує не просто відновити втрачене, а відбудувати з урахуванням принципів сталості, енергоефективності, інклюзивності та використання «зелених» технологій. Зокрема, виникають нові «зелені» можливості, що спричинені руйнуваннями:

– впровадження енергоефективних стандартів – нове будівництво дає змогу проектувати та зводити будівлі з високими показниками енергоефективності, що суттєво зменшить енергоспоживання та викиди парникових газів у майбутньому;

– використання відновлюваних джерел енергії (далі – ВДЕ) – при проектуванні нових мікрорайонів та об'єктів можна інтегрувати сонячні панелі, теплові насоси, інші ВДЕ, що дозволить створювати децентралізовані та стійкі енергетичні системи;

– циркулярність у будівельній галузі – будівельні відходи, що утворилися внаслідок руйнувань, можуть бути перероблені та використані як вторинна сировина для нового будівництва, що дозволить зменшити потребу у видобутку нових ресурсів та кількість сміттєзвалищ;

– розумне містобудування – розробка генеральних планів міст, що були зруйновані, з урахуванням принципів «зелених» зон, інклюзивності, розвитку громадського транспорту, адаптації до зміни клімату;

– залучення міжнародних інвестицій та технологій – масштаб руйнувань привертає увагу міжнародних партнерів, що відкриває шлях для залучення передових «зелених» технологій, експертизи та фінансування для відбудови.

Масові руйнування, попри весь трагізм, стають унікальною стартовою точкою для якісного стрибка у «зеленій трансформації» України. Завдання полягає в тому, щоб перетворити виклик управління відходами та необхідності відбудови на стратегічну можливість для побудови сучасної, сталої та екологічно чистої країни.

Отже, безпрецедентні пошкодження інфраструктури, промислових об'єктів, сільськогосподарських земель та природних екосистем внаслідок військових дій створюють подвійний виклик. З одного боку, це величезні екологічні збитки, які потребують негайного вирішення. З іншого – можливість інтегрувати принципи «зеленої» відбудови на етапі відновлення.

Домінуючим і унікальним чинником, що кардинально відрізняє процес «зеленої трансформації» в Україні від аналогічних процесів у мирних країнах, є пріоритезація безпеки та виживання. В умовах повномасштабної війни, де



щоденно вирішується питання фізичного існування держави та її громадян, усі ресурси, зусилля та увага суспільства й уряду спрямовані на забезпечення життєво важливих потреб. Це, безумовно, суттєво впливає на «зелену трансформацію», зокрема щодо таких аспектів, як перерозподіл ресурсів і фінансування, зміщується увага і суспільні пріоритети, наприклад, з вирішення екологічних проблем на більш життєво значущі питання, відбувається пристосовування державної політики до сьогодення.

Так, в Україні збільшуються оборонні витрати та роль приватних інвестицій. Левова частка державного бюджету та значна частина міжнародної допомоги спрямовується на фінансування оборонних потреб (армія, зброя, логістика, відновлення критичної інфраструктури, що безпосередньо впливає на виживання). Це обмежує доступність коштів для довгострокових екологічних проєктів, навіть якщо вони є стратегічно важливими для майбутнього. Бізнес, особливо той, що працює в Україні, зосереджений на збереженні операційної діяльності, відновленні виробництва та забезпеченні безпеки своїх працівників. Інвестиції у дорогі «зелені» технології або модернізацію, яка не дає негайної економічної вигоди або не пов'язана з відновленням, часто відкладаються.

Щодо зміщення уваги та суспільних пріоритетів, то сучасне сьогодення фокусує нас на нагальних процесах з акцентуацією на психологічному аспекті. Питання війни, безпеки, відновлення житла та забезпечення базових послуг (електроенергія, вода, тепло) є першочерговими як для населення, так і для уряду. Екологічні проблеми, хоч і визнаються, можуть сприйматися як менш термінові в порівнянні з безпосередньою загрозою життю та добробуту. В той же час, постійний стрес, травма війни та невизначеність щодо майбутнього можуть призводити до «екологічного вигорання» або вторинного ігнорування проблем, які не несуть негайної загрози.

Пристосування державної політики проявляється у прийнятті швидких рішень замість стратегічних, тимчасовому послабленні регулювання та домінуванні безпекових наративів. Так, уряд часто змушений ухвалювати швидкі рішення для вирішення нагальних проблем, що можуть бути менш екологічно оптимальними, але забезпечують швидкий результат (наприклад, використання певних видів палива для генерації енергії у надзвичайних умовах). Деякі екологічні норми можуть бути тимчасово послаблені або адаптовані для прискорення критично важливих процесів (наприклад, відбудови). Обговорення енергетики, інфраструктури чи промисловості часто відбувається через призму безпеки та стійкості до атак, а не лише через екологічну доцільність.

Попри очевидні обмеження, такий чинник, як пріоритезація безпеки та виживання, може створити й певні можливості для «зеленої трансформації». Зокрема, необхідність підвищення енергетичної безпеки та зниження залежності від викопного палива (особливо російського газу) стає потужним драйвером для розвитку ВДЕ та енергоефективності. Це розглядається не лише як екологічне, але й як стратегічне безпекове питання. Руйнування централізованої енергосис-



теми спонукає до розвитку децентралізованих рішень, що базуються на ВДЕ, які є менш вразливими до атак. До того ж, інтеграція принципів ВВВ дозволяє закладати основи для «зеленої» інфраструктури, яка буде не лише екологічною, а й більш стійкою та безпечною в майбутньому.

Таким чином, пріоритезація безпеки та виживання в Україні не скасовує «зелену трансформацію», але трансформує її, змушуючи шукати синергію між цілями безпеки та екологічної сталості, перетворюючи виклики на можливості для розбудови стійкої, сучасної та безпечної держави.

Другий блок чинників – «Специфіка економічної структури та технологічний спадок» – включає такі підблоки, як висока енерго- та ресурсоємність; домінування сировинних галузей; низький рівень циркулярної економіки. Економіка України успадкувала значну частку застарілих, енерго- та матеріалоємних виробництв (металургія, хімічна промисловість, видобуток вугілля). Їхня декарбонізація та модернізація є значно дорожчою та складнішою, ніж у країнах з вже трансформованою економікою. Залежність від експорту сировини (агропромислова продукція, метали) обмежує стимул до розвитку високотехнологічних «зелених» виробництв та повного циклу переробки. На відміну від розвинених країн, де принципи циркулярної економіки вже інтегровані в бізнес-моделі, в Україні досі переважає лінійна модель виробництва і споживання, що створює великий потенціал для «зеленої» трансформації, але потребує значних системних змін.

Попри те, що специфіка економічної структури та технологічний спадок є значним викликом для «зеленої трансформації» України, саме ці особливості створюють унікальні та масштабні можливості для якісного стрибка у розвитку (табл. 1). Ці можливості є особливо цінними в контексті післявоєнної відбудови та євроінтеграції.

Зазначені у таблиці можливості випливають безпосередньо зі специфіки української економіки та технологічного спадку, у поєднанні з імперативами відбудови та євроінтеграції та формують унікальну «дорожню карту» для якісного стрибка України у розвитку та її перетворення на лідера «зеленої» економіки в Європейському регіоні. Отже, другий блок чинників є не лише тягарем, а й потужним каталізатором для інновацій та інвестицій у «зелену» економіку України, який дає унікальний шанс на якісне оновлення та перехід до сталого розвитку.

Третій блок чинників включає такі підблоки, як корупційні ризики (історично високий рівень корупції може створювати перешкоди для прозорого розподілу ресурсів, реалізації проєктів та забезпечення рівних умов для всіх учасників «зеленого» ринку); недосконаліть регуляторного середовища (попри значні зусилля з гармонізації із законодавством ЄС, існують прогалини у правозастосуванні, недостатня ефективність моніторингу та контролю за дотриманням екологічних стандартів); слабку міжвідомчу координацію (розпорошеність повноважень між різними міністерствами та відомствами може уповільнювати

формування та реалізацію єдиної, скоординованої державної політики «зеленої трансформації») недостатню інституційну спроможність на місцевому рівні (попри реформу децентралізації, не всі громади мають достатні кадри, фінансові та експертні ресурси для самостійної реалізації «зелених» проєктів).

Таблиця 1

Можливості для якісного стрибка у розвитку економіки та технологій в рамках «зеленої трансформації»

Можливість	Напрямок	Опис можливості
Надзвичайний потенціал для енергоефективності та ресурсозбереження	Швидкі результати	Застарілі та енергоємні виробництва, успадковані з минулого, мають колосальний, ще не використаний потенціал для впровадження енергоефективних технологій. Навіть відносно невеликі інвестиції у ці сектори можуть дати значний ефект у скороченні споживання енергії та ресурсів, що призведе до швидкого зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках, паралельно скорочуючи викиди парникових газів
	Модернізація без обтяження	Необхідність відбудови та модернізації дозволяє Україні уникнути поступового оновлення застарілих фондів і одразу впроваджувати найсучасніші, енерго- та ресурсоефективні рішення, які вже довели свою ефективність у розвинених країнах
Можливість для «технологічного стрибка»	Прогрес без проміжних етапів	Замість того, щоб повторювати етапи розвитку, які проходили розвинені країни, Україна може «перестрибнути» їх. Це означає прямий перехід до передових «зелених» технологій та практик (наприклад, широкомасштабне впровадження відновлюваних джерел енергії, розумних мереж, сучасних систем управління відходами) без необхідності інвестувати у застарілі або перехідні технології
	Залучення інноваційних інвестицій	Такий підхід може зацікавити міжнародних інвесторів та технологічні компанії, які шукають ринки для впровадження своїх новітніх «зелених» рішень
Стимул для розвитку циркулярної економіки	Відходи як ресурс	Низький рівень циркулярності в минулому означає, що Україна має значний обсяг невикористаних відходів (промислових, побутових, сільськогосподарських), які наразі є проблемою, але можуть бути перетворені на цінні ресурси. Це створює значний потенціал для розвитку галузей переробки та рециклінгу
	«Зелена» відбудова та будівельні відходи	Величезні обсяги будівельних відходів, що утворилися внаслідок руйнувань, можуть стати значним джерелом вторинної сировини для нового будівництва, що стимулює розвиток інноваційних технологій переробки та повторного використання матеріалів у будівельній галузі



Можливість	Напрямок	Опис можливості
	Нові бізнес-моделі	З'являється можливість впровадження інноваційних бізнес-моделей, заснованих на принципах циркулярності (відновлення, ремонт, повторне використання, шеринг-економіка)
Трансформація сировинної економіки та розвиток біоекономіки	Глибока переробка	Залежність від експорту сировини може бути подолана шляхом інвестицій у глибоку переробку сільськогосподарської продукції, металів та інших ресурсів, що дозволить створювати продукти з вищою доданою вартістю, зменшуючи при цьому екологічний слід
	Потенціал біоекономіки	Значний аграрний потенціал України відкриває широкі можливості для розвитку біоекономіки, заснованої на використанні біомаси. Це може включати виробництво біопалива, біопластиків, біодобрив та інших інноваційних біопродуктів, що сприятиме створенню нових, високотехнологічних галузей

Джерело: складено автором

Однак, незважаючи на виклики, пов'язані з інституційною спроможністю та якістю державного управління, ці чинники створюють унікальні можливості для України прискорити «зелену трансформацію», які можна представити таким чином:

– прискорення євроінтеграції через реформи – вимоги ЄС до належного врядування та боротьби з корупцією є потужним зовнішнім стимулом для прискорення реформ. «Зелена трансформація» вимагає і створює можливості для глибокої інституційної перебудови та впровадження європейських стандартів прозорості та ефективності. В той же час, успішна реалізація реформ у сфері державного управління в Україні відкриває доступ до значної фінансової та технічної допомоги від ЄС та інших міжнародних партнерів, спрямованої на підтримку «зелених» ініціатив;

– створення нових прозорих механізмів та цифрових рішень – використання цифрових технологій (наприклад, електронні реєстри, онлайн-платформи для моніторингу, Prozorro) дозволяє мінімізувати людський фактор та корупційні ризики при розподілі ресурсів, ліцензуванні та контролі «зелених» проєктів. Крім того, необхідність відбудови дозволяє одразу закладати принципи прозорості та відкритості в нові проєкти та інфраструктуру, уникнувши застарілих практик;

– посилення міжвідомчої координації та децентралізації – усвідомлення комплексності «зеленої трансформації» та потреби у синергії між секторами може стати поштовхом до розробки та реалізації єдиної, скоординованої державної політики, що об'єднає зусилля різних відомств. До того ж, реформа децентралізації, у поєднанні з потребами «зеленої» відбудови, стимулює розвиток експертного та кадрового потенціалу на місцевому рівні.

Міжнародна підтримка може бути спрямована на навчання та оснащення громад для самостійної реалізації «зелених» проєктів, роблячи їх стійкішими;

– залучення громадянського суспільства та міжнародної експертизи – активне громадянське суспільство може виступати ефективним механізмом контролю за прозорістю та дотриманням «зелених» стандартів, що допомагає долати корупційні прояви. Україна може активно залучати міжнародних експертів та кращі світові практики у сфері екологічного управління, розбудови інституцій та боротьби з корупцією, адаптуючи їх до своїх умов.

Таким чином, виклики у сфері управління стають каталізатором для системних реформ, що дозволять Україні побудувати ефективнішу, прозорішу та більш дієву систему державного управління, здатну успішно реалізувати «зелену трансформацію».

Четвертий блок чинників – соціально-культурні чинники та суспільна свідомість – орієнтується на зміщенні пріоритетів суспільства (довгий час екологічні питання не були в центрі уваги суспільства через економічні труднощі та нинішню війну, що може впливати на рівень підтримки «зелених» ініціатив); підвищення рівня екологічної свідомості та екоосвіти (хоча зростає інтерес до екологічних проблем, загальний рівень екологічної свідомості та культури (наприклад, сортування відходів, відповідальне споживання) ще потребує значного підвищення); формування потужного громадянського суспільства (активні екологічні громадські організації та волонтерські рухи є унікальним активом, який може відігравати ключову роль у просуванні та контролі за «зеленою трансформацією»).

Незважаючи на виклики, Україна має значний потенціал для «зеленої трансформації», який базується на зростаючій екологічній свідомості, активному громадянському суспільстві та можливостях для «зеленого» відновлення країни. Зокрема, для зростання екологічної свідомості та екоосвіти доцільно проваджувати національні програми з екологічної освіти, які охоплюватимуть різні верстви населення, від шкіл до дорослих, з акцентом на практичні аспекти (сортування відходів, енергоефективність, відповідальне споживання). Також корисним є включення тем «зеленої трансформації» до навчальних програм на всіх рівнях, від дошкільної до вищої освіти; заохочення екологічно відповідальної поведінки через ЗМІ, соціальні мережі, громадські заходи.

Прагнення до формування потужного громадянського суспільства відкриває можливості для партнерства з державою та бізнесом (наприклад, залучення громадських організацій до розробки та реалізації екологічної політики, моніторингу її виконання, контролю за дотриманням екологічних стандартів); ініціювання та реалізації «зелених» проєктів (громадські організації можуть стати рушійною силою для впровадження місцевих ініціатив у сфері відновлюваної енергетики, енергоефективності, управління відходами тощо);



адвокації та лобіювання (активна позиція громадянського суспільства може впливати на прийняття законодавчих актів, що сприятимуть «зеленій трансформації»).

І, нарешті, п'ятий блок чинників «Геополітичний контекст та євроінтеграційні прагнення» включає Європейський зелений курс, який розглядається, як зовнішній драйвер (статус кандидата України в члени ЄС та перспектива повноправного членства створюють потужний зовнішній імпульс для «зеленої трансформації», вимагаючи адаптації до європейських екологічних стандартів та політик); можливості для міжнародної підтримки (прагнення України до євроінтеграції та потреба у відновленні відкривають доступ до значних обсягів міжнародної фінансової та технічної допомоги, спрямованої на «зелене» відновлення та розвиток); ризик «подвійних стандартів» (потенційний тиск з боку міжнародних партнерів на швидке впровадження високих екологічних стандартів може зіткнутися з об'єктивними обмеженнями країни, що перебуває у стані війни та відновлення).

Висновки. Узагальнюючи все вищезазначене можна стверджувати, що унікальність «зеленої трансформації» в Україні полягає в системному поєднанні наслідків військової агресії з глибокими структурними проблемами економіки та сфери державного управління, потужним євроінтеграційним вектором і зростаючою, хоча й неоднорідною, екологічною свідомістю громадян та управлінців. Це створює не лише колосальні виклики, але й безпрецедентні можливості для побудови якісно нової, «зеленої» економіки та суспільства у період післявоєнної відбудови. Таким чином, Україна має унікальний шанс здійснити якісний стрибок до сталого розвитку, інтегруючи принципи «зеленої трансформації» в процес післявоєнної відбудови, перетворюючи виклики на стратегічні можливості.

У подальшому вважаємо доцільним зосередитись на дослідженні таких аспектів, як розробка практичних інструментів та моделей для інтеграції принципів «зеленої» відбудови в програми відновлення України, які б враховували наявні виклики та можливості.

Література:

1. Андрусевич А, Козак З., Вострякова В., Рубаненко О. Удосконалення законодавчих і регуляторних умов розвитку «зелених» енергетичних спільнот в Україні. Аналітична записка. Вінниця, 2024. 31 с. URL: https://rac.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/racse-improvement-legislative-regulatory-conditions-development-green-energy-communities-in-ukraine-ukr.pdf.

2. Андрусевич А., Андрусевич Н., Козак З. Зелена відбудова України: процеси, форми та бачення основних зацікавлених осіб. Аналітичний звіт. Травень 2025 року / Представництво Фонду ім. Г. Бьолля в Україні, РАЦ «Суспільство і довкілля». 2025. 62 с. URL: https://rac.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/racse-report-green-recovery-2025-ukr.pdf.

3. В Україні зруйновано чи пошкоджено 73 % ТЕС: Шмигаль розповів про ситуацію в енергосистемі через атаки РФ. *ESPRESO.TV*. 07.06.2024. URL: https://espreso.tv/ekonomika-v-ukraini-zruynovano-chi-poshkodzheno-73-tes-shmigal-rozpoviv-pro-situatsiyu-v-energosistemi-cherez-ataki-rf.

4. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Метеленко Н. Г. «Зелена» цифрова трансформація як драйвер сталого розвитку регіонів у повоєнному відновленні. *Освітній дискурс* : зб. наук. пр. 2025. № 52(1-2). С. 22-30. URL: https://journal-discourse.com/files/pdf/2025_52_1-2_-3.pdf.

5. Дорожня карта сталого відновлення України. Київ: Build Ukraine Back Better Platform, 2025. 44 с. URL: https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2025/07/Roadmap_Sustainable_Recovery_Ukraine_2025-ua-s.pdf.

6. Європейське майбутнє України: довкілля, енергетика та повоєнна відбудова очима громадян. Аналітична записка. Листопад 2024 / ГО «Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля», ГО «ДІКСІ ГРУП». 2024. 43 с. URL: https://rac.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/racse-the-european-future-of-ukraine-ukr.pdf.

7. Європейський зелений курс і кліматична політика України : аналіт. доп. / [С. П. Іванюта, Л. М. Якушенко] ; за заг. ред. А. Ю. Сменковського. Київ: НІСД, 2022. 95 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/dopov-greendeal-1-red-pogod-do-verstki_12_07_2022_gotove.pdf.

8. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року / Д. Андрієнко, Д. Горюнов, В. Грудова, Ю. Маркуц, Т. Маршалок, Р. Нейтер, І. Піддубний, І. Студеннікова, Д. Топольська. Лютий 2025. 28 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf.

9. Зелене повоєнне відновлення України: візія та моделі. Аналітична записка. Серпень 2022 р. ГО «Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля», 2022. 32 с. URL: https://rac.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/racse-green-recovery-ukr.pdf.

10. Зелені робочі місця: від концепції до практичного втілення. Аналітична записка. Лютий 2025 р. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля». 2025. 45 с. URL: https://rac.org.ua/wp-content/uploads/2025/04/racse_greenjobs2025_ukr.pdf.

11. Ігнатенко О., Шор К., Малькова Т., Гаврилюк Р., Іванов Д., Веремійчик Г., Кравченко О., Кученко Б., Мелень-Забрамна О. Повоєнне відновлення України: відбудова заради кращого майбутнього. Київ, 2022. 40 с. URL: https://www.dossier.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/post-war-reconstruction-UA.pdf.

12. Кицюк І. В., Науменко Н. С., Присяжнюк В. В. Європейський зелений курс: можливості та наслідки для українського бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-87.

13. Котковський В. С., Москаленко В. Г., Дробчак А. Л. «Зелене» відновлення як шлях післявоєнної відбудови України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету :* зб. наук. пр. 2023. № 7-8. С. 26-33. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/pdf/26-33.pdf.

14. Метеленко Н., Оглобліна В. О., Сумма А. П. Повоєнне «зелене» відновлення України: енергетичний перехід. *Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення конкурентоспроможності країни* : колективна монографія / За заг. ред. Гальцової. О. Л. Львів-Торунь: Ліга-Прес. 2022 С. 93-108. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/21175/1/Goncharenko_mono.pdf.

15. Сагайдак Ю., Харченко Т. Формування «зеленої» моделі післявоєнного відновлення економіки України. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджменнт»*. 2022. Вип. 1 (91). С. 33-38. URL: https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/258/168.

16. Україна та Європейський зелений курс. Квартальний огляд № 12. Жовтень – грудень 2024 року. 2024. 28 с. URL: https://rac.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/racse-ukraine-and-european-green-deal-review-12-ukr.pdf.

17. Шишпанова Н. О., Кормишкіна І. В. Зелена економіка як інструмент повоєнного відновлення регіонів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 10. С. 87-92. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3709/3744.



References:

1. Andrusevych A., Kozak Z., Vostriakova V., Rubanenko O. Udoskonalennia zakonodavchykh i rehuliatornykh umov rozvytku "zelenykh" enerhetychnykh spilnot v Ukraini Improving Legislative and Regulatory Conditions for the Development of "Green" Energy Communities in Ukraine. Policy Brief]. Analitychna zapyska. Vinnytsia, 2024. 31 s. [[in Ukrainian].

2. Andrusevych A., Andrusevych N., Kozak Z. Zelena vidbudova Ukrainy: protsesy, formy ta bachennia osnovnykh zaintresovanykh osib [Green Recovery of Ukraine: Processes, Forms, and Stakeholder Perspectives. Analytical Report]. Analitychnyi zvit. Traven 2025 roku / Predstavnytstvo Fondu im. H. Biollia v Ukraini, RAC "Suspilstvo i dovkillia". 2025. 62 s. [in Ukrainian].

3. V Ukraini zruinovano chy poshkodzheno 73% TES: Shmyhal rozpoviv pro sytuatsiiu v enerhosystemi cherez ataky RF [73% of Thermal Power Plants Damaged or Destroyed in Ukraine: Shmyhal on the Energy System after Russian Attacks]. ESPRESO.TV. 07.06.2024. [in Ukrainian].

4. Voronkova V. H., Nikitenko V. O., Metelenko N. H. "Zelena" tsyfrova transformatsiia yak draiver staloho rozvytku rehioniv u povoyennomu vidnovlenni [“Green” Digital Transformation as a Driver of Sustainable Development in Regional Post-War Recovery]. Osvitnii dyskurs: zb. nauk. pr. 2025. № 52(1-2). S. 22-30. [in Ukrainian].

5. Dorozhnia karta staloho vidnovlennia Ukrainy [Roadmap for the Sustainable Recovery of Ukraine]. Kyiv: Build Ukraine Back Better Platform, 2025. 44 s. [in Ukrainian].

6. Yevropeiske maibutnie Ukrainy: dovkillia, enerhetyka ta povoyenne vidnovlennia ochyma hromadian [Ukraine’s European Future: Environment, Energy, and Post-War Recovery in Citizens’ Perception. Policy Brief]. Analitychna zapyska. Lystopad 2024 / HO "Resursno-analitychnyi tsentr “Suspilstvo i dovkillia”, HO “DIXI GROUP”. 2024. 43 s. [in Ukrainian].

7. Yevropeiskyi zelenyi kurs i klimatychna polityka Ukrainy: analit. dop. [The European Green Deal and Ukraine’s Climate Policy: Analytical Report] / [S. P. Ivaniuta, L. M. Yakushenko]; za zah. red. A. Yu. Smenkovskoho. Kyiv: NISD, 2022. 95 s. [in Ukrainian].

8. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na lystopad 2024 roku [Report on Direct Infrastructure Losses from Russian Aggression as of November 2024] / D. Andriienko, D. Horiunov, V. Hrudova, Yu. Markuts, T. Marshalok, R. Neiter, I. Piddubnyi, I. Studennikova, D. Topolska. Liutyi 2025. 28 s. [in Ukrainian].

9. Zelene povoyenne vidnovlennia Ukrainy: viziia ta modeli [Green Post-War Recovery of Ukraine: Vision and Models. Policy Brief]. Analitychna zapyska. Serpen 2022 r. HO "Resursno-analitychnyi tsentr “Suspilstvo i dovkillia”, 2022. 32 s. [in Ukrainian].

10. Zeleni robochi mistsia: vid kontseptsii do praktychnoho vtilennia [Green Jobs: From Concept to Practice. Policy Brief]. Analitychna zapyska. Liutyi 2025 r. Resursno-analitychnyi tsentr "Suspilstvo i dovkillia". 2025. 45 s. [in Ukrainian].

11. Ihnatenko O., Shor K., Malkova T., Havryliuk R., Ivanov D., Veremiichyk H., Kravchenko O., Kuchenko B., Melen-Zabramna O. Povoyenne vidnovlennia Ukrainy: vidbudova zarady krashchoho maibutnoho [Post-War Recovery of Ukraine: Rebuilding for a Better Future]. Kyiv, 2022. 40 s. [in Ukrainian].

12. Kystsiuk I. V., Naumenko N. S., Prysiazhniuk V. V. Yevropeiskyi zelenyi kurs: mozhlyvosti ta naslidky dlia ukrainskoho biznesu [The European Green Deal: Opportunities and Impacts for Ukrainian Business]. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. Vyp. 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-87. [in Ukrainian].

13. Kotkovskyi V. S., Moskalenko V. H., Drobchak A. L. "Zelene" vidnovlennia yak shliakh povoyennoi vidbudovy Ukrainy [“Green” Recovery as a Pathway to Ukraine’s Post-War Reconstruction]. Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu: zb. nauk. pr. 2023. № 7–8. S. 26–33. [in Ukrainian].

14. Metelenko N., Ohloblina V. O., Summa A. P. Povoyenne "zelene" vidnovlennia Ukrainy: enerhetychnyi perekhid. Innovatsiino-investytsiinyi mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti krainy: kolektyvna monohrafiia [Green Post-War Recovery of Ukraine: Energy Transition. In: Innovation-Investment Mechanism for Ensuring National Competitiveness] / Za zah. red. Haltsovoi O. L. Lviv-Torun: Liha-Press, 2022. S. 93–108. [in Ukrainian].

15. Sahaidak Yu., Kharchenko T. Formuvannia "zelenoi" modeli povoyennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Formation of a “Green” Model for Ukraine’s Post-War Economic Recovery]. Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriia "Ekonomika i menedzhment". 2022. Vyp. 1 (91). S. 33–38. [in Ukrainian].

16. Ukraina ta Yevropeiskyi zelenyi kurs [Ukraine and the European Green Deal. Quarterly Review № 12. October–December 2024]. Kvartalnyi ohliad № 12. Zhovten – hruden 2024 roku. 2024. 28 s. [in Ukrainian].

17. Shyshpanova N. O., Kormyshkina I. V. Zelena ekonomika yak instrument povoyennoho vidnovlennia rehioniv [Green Economy as a Tool for Post-War Regional Recovery]. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2024. № 10. S. 87–92. [in Ukrainian].



УДК 351:[004.056.5:316.77]

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-748-763

Чайковський Андрій Романович аспірант кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, https://orcid.org/0009-0008-1199-6567

АКТУАЛІЗАЦІЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЯК ВАЖЛИВИЙ КОМПОНЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВИХ ЛІДЕРІВ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню актуальної теми розвитку військового лідерства в системі публічного управління України. Сформовано підхід до визначення «лідерських компетентностей» та акцентовано на поєднанні таких складників як здатність вести за собою, здатність до розвитку й досягнення цілей. Відзначено, що лідерські компетентності включають ефективне спілкування, здатність до емоційного інтелекту, вміння розв'язувати проблемні питання, управління змінами, а також зумовлюють поведінку військового лідера. З позиції публічно-управлінського підходу запропоновано до інтегрованих компонентів лідерської компетентності віднести: управлінську, професійну та особистісну компетентності.

В умовах сучасних викликів і загроз, що постають перед державою, військове лідерство стає ключовим елементом ефективного управління у сфері національної безпеки та оборони. У статті обґрунтовано, що військове лідерство потребує інтеграції сучасних управлінських підходів, які базуються на принципах професіоналізму, відповідальності, моральної стійкості та готовності до швидкого прийняття рішень в екстремальних умовах.

Професійний розвиток постає ключовим елементом, адже охоплює усю сукупність компонентів процесу підготовки, підбору, підвищення кваліфікації лідерських кадрів, а також управління кар'єрою військового лідера. Запропоновано професійний розвиток військового лідерства розглядати в аспекті: а) компетентнісного підходу як набуття лідером нових компетенцій, знань, умінь, навиків, які застосовує/буде застосовувати в своїй професійній діяльності; б) особистісного розвитку як необхідність розвитку їх особистісних якостей та необхідна умова їх професійного вдосконалення; в) професійної діяльності як процесу професіоналізації лідера, набуття професіоналізму та його подальший розвиток.

Результати дослідження є корисними для науковців, політиків, фахівців у галузі національної безпеки..



Ключові слова: безпека, кадровий механізм, надзвичайні обставини, військове лідерство, публічне управління, національна безпека, професіоналізм, військове управління.

Chaikovskyi Andrii Postgraduate Student of the Department of Public Administration Interregional Academy of Personnel Management, https://orcid.org/0009-0008-1199-6567

ACTUALIZATION OF LEADERSHIP COMPETENCES AS AN IMPORTANT COMPONENT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MILITARY LEADERS

Abstract. The article is devoted to the study of the topical topic of the development of military leadership in the public administration system of Ukraine. An approach to the definition of "leadership competencies" is formed and the emphasis is placed on the combination of such components as the ability to lead, the ability to develop and achieve goals. It is noted that leadership competencies include effective communication, the ability to emotional intelligence, the ability to solve problematic issues, change management, and also determine the behavior of a military leader. From the position of the public management approach, it is proposed to include the following integrated components of leadership competence: managerial, professional and personal competence.

In the context of modern challenges and threats facing the state, military leadership is becoming a key element of effective management in the field of national security and defense. The article substantiates that military leadership requires the integration of modern management approaches based on the principles of professionalism, responsibility, moral stability and readiness for quick decision-making in extreme conditions.

Professional development is a key element, as it covers the entire set of components of the process of training, selection, advanced training of leadership personnel, as well as career management of a military leader. It is proposed to consider the professional development of military leadership in terms of: a) a competency-based approach as the acquisition by a leader of new competencies, knowledge, skills, and abilities that he/she applies/will apply in his/her professional activities; b) personal development as the need to develop their personal qualities and a necessary condition for their professional improvement; c) professional activity as the process of professionalization of a leader, acquisition of professionalism and its further development.

The results of the study are useful for scientists, politicians, and specialists in the field of national security.



Keywords: security, personnel mechanism, emergency circumstances, military leadership, public administration, national security, professionalism, military administration.

Постановка проблеми. Пріоритетними цілями модернізації Збройних Сил України (далі - ЗСУ) визначено необхідність «підвищення якості та інтенсивності підготовки військ (сил), «трансформації професійної культури на основі дотримання підходів і принципів командування й контролю, підготовки, освіти НАТО», прискорення професіоналізації, зміцнення кадрового потенціалу, «формування стилю військового лідерства та трансформації професійної культури на основі євроатлантичних принципів». Воєнна агресія Російської Федерації проти України актуалізувала питання лідерської підготовки офіцерів як ключового фактора успішного функціонування ЗСУ. В умовах бойових дій роль офіцера як лідера значно зростає, адже саме від його лідерських якостей залежить життя і боєздатність підрозділу.

Повномасштабне вторгнення російської федерації зумовило нагальну необхідність трансформаційних змін, які полягають в нових підходах та переосмисленні ролі та місця військового лідера у відповідності з сучасними безпековими викликами та реаліями. Зазначене безперечно зумовлює зміну парадигми управління суспільно-політичними процесами, необхідності прискореного курсу на здобуття повноправного членства в НАТО. Сучасні обставини диктують вимоги щодо висококваліфікованих, вмотивованих та досвідчених військових лідерів, що будуть спроможні ефективно виконувати бойові завдання та досягати чітко визначеної мети в відновленні територіальної цілісності України.

В умовах воєнних дій, які характеризується динамічністю, невизначеністю та високим рівнем інформаційної протидії, офіцери повинні бути готовими до прийняття швидких та ефективних рішень, а також до мотивації своїх підлеглих в умовах невизначеності та ризику. Лідерські особливості офіцера оперативної ланки стають все більш важливими для успішного виконання бойових завдань задля згуртування підрозділу, мотивації його на виконання складних завдань, а також прийняття нестандартних рішень у складних ситуаціях.

Актуальність теми зумовлена низьким рівнем підготовки військовослужбовців та мотивації, проблемами недосконалості нормативно-парового забезпечення з питань військового лідерства, організаційної структури, що вважається серйозною проблемою, яка виникла через обмежене фінансування Збройних Сил України й тривалий час стагнації. Вирішення окреслених проблем зумовлює до пошуку нових інноваційних підходів в сфері професійної підготовки військових лідерів, належного забезпечення якості освіти в досліджуваній сфері, що буде відповідати міжнародним стандартам.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. У загальнотеоретичних дослідженнях представників наук державного управління, педагогіки, військової психології В.Алещенко, А.Андрійцьо-Рузаєвої, І.Балагуровської, О.Білик, І.Васькович, Л.Валенкевича, С.Грилюк, І.Грищенко, О.Зарічанського, М.Іоффе, В.Карковської, О.Ковальчука, Р.Коваля, Л.Кримець, Б.Луценка, В.Осьодло, В.Пасічнюк, Т.Підлісної, Г.Ситника, І.Товма, О.Усаченко, Н.Цигилик, Г.Чумакової, Н.Якушка та інших увага приділена розумінню сутності лідера, військового лідерства, або окремим його аспектам. Феномен військового лідерства зарубіжних країн досліджено в працях О.Водчиць, В.Волобуєва, В.Дияка, Ю.Добровольського, А.Лобанової, С.Маркової, В.Марущенка, І.Роліна, О.Семененка, М.Ярмольчика та інших.

Натомість аналіз джерельної бази підтверджує, що проведені на сьогодні дослідження Р.Бакуменка, О.Бойка, М.Видюк, А.Вітченка, А.Галімова, О.Голуб, Є.Денисенка, О.Зарічанського, В.Карпенка, Є.Михайловської, О.Мітягіної, С.Москаленко, П.Проценка, Ю.Степанової, Ю.Риндіна, Л.Хмельницької присвячені висвітленню питаннях розвитку лідерських компетентностей, професійної діяльності та підготовці військових лідерів.

Отже, з огляду на важливість та наукову цінність наявних доробок, необхідно констатувати відсутність у сфері знань 28 «Публічне управління та адміністрування» комплексного цілісного дослідження питання професійного розвитку військового лідерства. Зазначене вказує на актуальність обраної теми дисертаційного дослідження «Публічне управління у сфері професійного розвитку військового лідерства», його недостатню теоретичну розробленість і відсутність практичних рекомендацій органам влади в даній сфері діяльності.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні підходів та розроблення науково-практичних пропозицій щодо напрямів публічного управління у сфері професійного розвитку військового лідерства.

Виклад основного матеріалу. Як показують результати аналізу управлінської діяльності різних категорій лідерів в українському суспільстві, мають місце тренди зростання кількості молодих офіцерів випускників вищих військових навчальних закладів, які демонструють низький рівень компетентності. Видимою є потреба цілеспрямовано її формувати й розвивати, бо такий вид діяльності, як управлінський, є одним найскладніших, оскільки необхідність в управлінні виникає кожного разу, коли люди об’єднуються, задля того щоб спільно досягнути мети, яку вони окремо досягнути не можуть чи окремо це робити недоцільно [**Error! Reference source not found.**].

Сучасний період реформування і розвитку ЗСУ актуалізує все більшу необхідність щодо підготовки військових лідерів-управлінців із розвиненим творчим мисленням, освітою, високим рівнем управлінської культури, спроможним ефективно вирішувати весь комплекс завдань, які постають перед



ними, також накопичувати теоретико-науковий потенціал й практичний досвід в обставинах сучасної військової агресії.

Проблематику, що стосується компетенцій можна пояснити об'єктивними умовами розвитку суспільства та функціонування військових формувань. Збільшення обсягу та складності завдань Збройних Сил України, нові засоби військової боротьби потребують формування і розвитку в лідера сучасних знань, вмінь, навичок, а також усестороннього розвитку його управлінських та командирських спроможностей.

Значно залежить ефективність військової практики від її організації і оптимального управління. Протягом всього періоду військових лідерів вважають особливою групою, адже управління військами поміж всіх видів людської діяльності вважається одним із найбільш складних, інтенсивних та відповідальних.

Формування військового лідерства через розвиток професійних і особистісних вмінь, навичок, встановлення взаємної довіри й поваги, застосування ефективних інструментів мотивації особового складу потребує системного підходу й прискіпливої уваги щодо індивідуальних потреб й професійних намагань кожного військовослужбовця. Зазначене допомагає гарантувати високу бойову готовність військових підрозділів і досягнення стратегічних/тактичних цілей, які є надважливими для національної безпеки України, інтеграції до європейської й атлантичну спільноти [12].

В сучасних умовах, коли безпека суспільства та громадян стає найбільш актуальною, професійний розвиток військового лідерства визначається глобальними змінами в житті держави, сучасна освіта, поряд із формуванням лідерських компетентностей є важливим аспектом їхньої професійної діяльності.

Визначальними факторами успішного виконання покладених на військові підрозділи завдань, безумовно, є становлення лідерів, що керуються певними цінностями та мають необхідні знання, вміння і досвідом, які забезпечують йому впевненість у собі, готових правильно та ефективно презентувати та проявляти себе, швидко адаптуватися до роботи в незвичайних умовах, що змінюються, які мають готовність вирішувати надскладні питання, здатність приймати рішення та спонукати інших людей працювати спільно задля досягнення поставленої мети. Все це забезпечується сформованою в процесі навчання лідерською компетентністю.

На сьогодні як в публічно-управлінській сфері, так й в освітньому середовищі все більш частіше застосовується термін компетентності. Дану дефініцію першочергово пов'язують із професійною діяльністю особистості. Зважаючи на зазначений аспект виникла дефініція «професійна компетентність» для представників будь-якої сфери (галузі). Відповідно для військовослужбовців означене поняття теж є надзвичайно актуальним, адже сформованість умінь оперативно й доцільно орієнтуватись в складній обстановці оперативно-



службової чи щоденної діяльності, прийняття і виконання нешаблонного рішення, спроможність стосовно критичного осмислення беззаперечно мають вплив на ефективність виконання Збройними Силами України професійного виконання завдань.

Варто відзначити, що компетентнісний підхід вбачається надзвичайно значимим в аспекті вдосконалення професійної підготовки військового лідера до оперативно-службової й щоденної діяльності.

Як зазначає Є.Денисенко, кожне управлінське рішення має відповідати наступним принципам: а) законність полягає у тому, що саме законом (підзаконні нормативно-правові акти) установлюються та врегульовуються правові засади здійснення командирської діяльності; б) етичність, що забезпечується дотриманням вимог Статутів стосовно питань взаємодії із підлеглими, високими моральними якостями майбутніх офіцерів, загальнолюдськими цінностями, також етичними правилами й кодексами; в) своєчасність, що пов'язана зі швидкістю ухвалення керівником рішення при зміні ситуації, коли потрібно корегувати раніше прийняті рішення. Втілення цього принципу передбачає мобілізацію знань й умінь, емоційних (вольових) зусиль, а також контроль поведінкових реакцій щодо забезпечення виконання нових рішень [3]. На наш погляд, доцільним вбачається доповнити дані принципи таким як оперативність, оскільки він покликаний, на відміну від своєчасності, на кожному із етапів виконання ухваленого рішення застосовувати доцільні/раціональні засоби, інструменти при здійсненні відповідного завдання з метою якнайшвидшого вирішення конкретного завдання.

Важливою детермінантою ефективного здійснення управлінської діяльності вважається особистість лідера військового підрозділу, зокрема його особистісні характеристики, здібності. Зокрема, до таких характеристик відносять наступні:

- моральні риси (чесність, порядність, справедливість, вимогливість до себе й інших та ін.);
- емоційні риси (співчуття, чуйність, доброзичливість, рефлексія тощо);
- інтелектуальні риси (допитливість, критичність мислення, ерудованість, винахідливість тощо);
- вольові (цілеспрямованість, самостійність, відповідальність, рішучість, дисциплінованість, сміливість).

У свої роботі Є.Денисенко пропонує виокремити таке поняття як «командирська відповідальність», змістовне наповнення якого полягає в здатності командира підрозділу відповідати не тільки за свої власні дії, проте й за дії усіх підлеглих, й також за їхнє життя і безпеку, моральний, психо-емоційний стан, стан здоров'я та ін. Означений перелік особистісних рис керівника військового підрозділу можна охарактеризувати як лідерську складову



компетентності, що забезпечує здійснення управлінської діяльності військового підрозділу.

Основні компетентності лідера – комплекс взаємопов'язаних здатностей вирішувати певний клас професійних задач, що ЗСУ очікують від лідерів задля виконання поставлених завдань і досягнення цілей. Відповідно, категорії основних компетенцій вважаються універсальними для військових лідерів усіх рівнів:

✓веде – означає, яким чином лідер визначає мету, напрям та мотивацію; здійснює комунікацію стосовно виконання місій і вдосконалення підрозділу; слугує прикладом. До цієї компетенція входить п'ять складових: 1) вести за собою інших; 2) поширювати вплив всередині й за межами підрозділу; 3) вибудовувати довіру; 4) бути прикладом для наслідування; 5) здійснювати комунікації;

✓розвиває – забезпечувати сталу якість лідерів в майбутньому, кожен військовослужбовець несе відповідальність за розвиток своїх підлеглих і саморозвиток. Задля розвитку компетенцій своїх підлеглих і саморозвитку військові лідери сконцентровуються на самопідготовці й створенні сприятливого середовища, розвитку інших, опікуються професійним зростанням;

✓досягає – лідери досягають результатів, своєчасно реалізуючи дії, що направлені на виконання завдань та місій, згідно зі стандартами. Лідери результатів досягають, вимагаючи правильної інтеграції завдань, ресурсів, ролей і пріоритетів задля досягнення бажаних результатів.

Лідерськими компетентностями є навички, знання і характеристики, які необхідні задля успішного виконання лідерських обов'язків, включаючи прийняття рішень, комунікацію, управління конфліктами й розвиток команди. Синонімічними до цього поняттями автори називають «лідерські вміння» та «лідерські якості».

Теоретик В.Карпенко пропонує під лідерською компетентністю розуміти як: а) інтегральний складник професійної компетентності й комплексу знань, умінь, навичок та професійно важливих індивідуальних якостей особистості, які визначають її готовність впливати на волю і поведінку інших задля досягнення поставленої мети; б) здатність особи успішно соціалізуватися і навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на засадах динамічної комбінації знань, вмінь, навичок, поглядів, способів мислення, цінностей та професійно важливих індивідуальних якостей особистості, що визначають її спроможність впливати на волю і поведінку інших задля досягнення поставленої мети.

Лідерські компетенції в себе включають ефективне спілкування, вміння розв'язувати проблеми, здатність до емоційного інтелекту й управління змінами.

Виділення загального смислового поля досліджуваної дефініції дозволило нам охарактеризувати поняття лідерської компетентності як інтегральний комп-

лекс професійних та особистісних якостей особистості (військовослужбовця), що відображають рівень мотивації, знань, умінь та досвіду у різноманітних видах управлінської діяльності, з можливістю використання внутрішніх ресурсів для побудови ефективного комунікативної дії у відповідному військовому середовищі ситуацій міжособистісної дії, які забезпечують йому здатність приймати рішення, спонукати інших військовослужбовців до спільної роботи для досягнення поставлених цілей і готовність вирішувати складні завдання в обставинах, що раптово змінюється.

Процес формування лідерської компетентності військовослужбовців представляється як діяльність щодо вдосконалення рівня сформованості таких якостей, як: впевненість у собі, вміння бачити та розуміти співрозмовника (індивідуальну особистість, колектив у цілому) у процесі спілкування; вміння правильно вступати в контакт та керувати ініціативою (бути лідером); готовність вирішувати складні питання, здатність приймати рішення, спонукати інших людей працювати спільно задля досягнення поставлених завдань.

Теоретик О.Бойко визначає такі інтегровані складники лідерської компетентності:

- загальнолюдська компетентність (загальнокультурна, комунікативна, соціальна, політична, інформаційна, моральна, етична, екологічна й валеологічна);
- загальнонаукова компетентність (теоретична, методологічна, методична та дослідницька); (комунікабельність, адаптивність, працелюбство, лідерські риси тощо).
- військово-професійна компетентність (як офіцера Збройних Сил України);
- фахова компетентність (як вузького військового фахівця, себто спеціалізація офіцера);
- функціональна компетентність (бойова, менеджерська, управління суб'єктами й об'єктами військово-професійної діяльності, психолого-педагогічна, виконавча, в тому числі й лідерська);
- комунікативна (активності), прогностична (одкровення, бачення), надихання (натхнення) і власного прикладу) види компетентності;
- суб'єктна компетентність (мотиваційна, регулятивна, ціннісна, адаптивна, аутопсихологічна, педагогічна й бойова як суб'єкта військово-професійної діяльності).

У Доктрині військового лідерства в Збройних Силах України виокремлюють фахові компетентності та особистісні компетентності військового лідера. Щодо першої категорії у даному документі надано тлумачення фахових компетенцій як сукупність знань, умінь, здібностей та готовності особистості діяти у складній ситуації, розв'язувати фахові завдання із високим рівнем невизначе-



ності, спроможність до досягнення більш якісного результату. Розвинуті фахові компетентності військового лідера вважаються запорукою успішного досягнення ним цілей місії й є невід'ємною частиною становлення особистості військового лідера як професіонала.

Дефініція «особистісні компетентності військового лідера» визначається як сукупність спроможностей, що сформовані на засадах професійно-значущих психологічних рис, умінь, навичок, здібностей, які визначають його спроможність впливати на особовий склад, ухвалювати виважені рішення та ефективно виконувати професійні дії на тактичному/оперативному/стратегічному рівнях.

У державному управлінні поняття «управлінська компетентність» визначається як відповідний набір знань й навичок, що повинні бути притаманними людям, які здійснюють управління на всіх його рівнях, в тому числі й в сфері національної безпеки. Сучасна наука суспільного управління акцентує на необхідності знання права, державного управління, політології, економіки, фінансів, менеджменту (передусім кадрового), управлінської культури, соціології, інформатики, екології, вміння орієнтуватися вільно в соціально-політичних подіях, відбирати й аналізувати, а також узагальнювати інформацію, розуміти сучасні проблеми менеджменту, аналітично мислити й володіти технологіями адміністративної роботи, бути спроможним продукувати нові ідеї, ухвалювати управлінські рішення, застосовувати інновації [3].

За умов формування управлінської компетентності військовослужбовців важливим є враховувати, що одним з принципів побудови та керівництва в Збройних Силах України є єдиноначальність. Відповідно до статутів Збройних Сил України вона полягає у: 1) наділенні командира/начальника всією повнотою розпорядчої влади щодо підлеглих та покладанні на нього персональної відповідальності перед країною за всі сторони життя, діяльності військової частини, підрозділу та кожного військовослужбовця; 2) наданні командирові/начальникові права одноособово ухвалювати рішення та віддавати накази; 3) забезпеченні виконання зазначених рішень, наказів, виходячи зі всебічної оцінки ситуації (обстановки) й керуючись вимогами законів/статутів Збройних Сил України.

Це значить, що від правильності, своєчасності й адекватності управлінських рішень керівника військового підрозділу залежить не лише ефективність виконання бойових завдань, проте й збереження життя військовослужбовців у цілому. До особистісного компоненту компетентності входять такі управлінські якості, як чесність і відповідальність, доброзичливість до інших, чуйність, впевненість, сміливість в ухваленні рішень.

Нині в умовах військової агресії рф варто навести позицію В.Ягупова, що важливого значення набуває комплексна управлінська підготовка військових керівників як менеджерів із широким науковим, управлінським та професійним

кругозором, розвинутим практичним творчим мисленням, а також високою управлінською компетентністю й культурою, спроможних (здатних) й готових ефективно вирішувати весь комплекс управлінських завдань, які стоять перед ними як суб'єктами управління в різних структурах (установах), постійно нарощувати свій управлінський потенціал та практичний досвід. Дослідник наголошує, що управлінська компетентність військового керівника, з одного боку, є інтегральним професійним утворенням, яке проявляється у процесі управлінської діяльності, в рамках якої актуалізується система його управлінських навичок, знань, умінь, здатностей й професійно важливих якостей, а з іншого – це засада управлінської культури. Таким чином, управлінська компетентність має тісний зв'язок з загальною і професійною культурою керівників, й є професійно-важливим інтегрованим утворенням, що характеризує особливості системи їхніх управлінських знань, умінь, навичок, здатностей та актуалізується у професійній свідомості й стилі управлінської діяльності, а також управлінській етиці й поведінці [8].

Рівень сформованості (розвиненості) професійної компетентності можна виявити через результативність актуалізації ними військово-професійних й фахових знань, вмінь, прояв ціннісних орієнтирів, психічних механізмів саморегуляції в військово-професійній діяльності.

Ключовою метою розвитку системи військового лідерства вважається створення ефективної системи, що забезпечить виховання нового покоління військових лідерів із критичним мисленням на всіх рівнях військового управління – тактичному (особистісному/безпосередньому), оперативному (організаційному) та стратегічному [**Error! Reference source not found.**6].

Система військового лідерства маю базуватися на отриманні військово-службовцями відповідних компетентностей (знань, умінь та практичних навичок), що в свою чергу надасть їм змогу успішно виконувати свою професійну діяльність.

Таким чином, відповідно до визначених рівнів ідентифікуються ключові три види компетенцій:

⇒знаннєві (англ. knowledge) – в формі наявних знань;

⇒вправні (англ. skills) – в формі наявних вмінь/навичок;

⇒поведінкові (англ. motives, values, features, attitudes, traits) – в формі наявних мотиві та психофізіологічних якостей, установок, цінностей. Відповідно, знаннєві й вправні компетенції є поверховими характеристиками людини й є видимими, в той момент як поведінкові є прихованими, більш глибшими, адже розташовані в самій серцевині особистості [4].

Варто підкреслити, що ідентифікація саме поведінкових компетенцій – це основне завдання компетентнісно орієнтованого підходу задля забезпечення професійної освіти й розвитку персоналу організації, передусім і військової.



Тому важливим вбачається при визначенні компетенцій дотримання відповідних вимог до них, передусім компетенції повинні:

– бути пов'язані з стратегічними цілями військової організації на усіх рівнях військового управління;

– покривати весь поведінковий репертуар, що необхідний задля рішення головних службових, бойових, навчальних та інших завдань;

– вирізняти високу й низьку якість виконання посадових/функціональних обов'язків;

– мати чіткі й ясні визначення (єдину термінологічну базу й розуміння процесів та процедур);

– бути вимірними кількісно (за часовими та кількісними показниками);

– бути незалежними одна від одної;

– відображати мову та корпоративну культуру ЗСУ [**Error! Reference source not found.**4].

З огляду на проведений аналіз вбачається доцільним віднести до інтегрованих компонентів лідерської компетентності наступні:

– управлінську компетентність як набір знань та навичок (психологічних, військово-професійних тощо), мати розвинуті здібності (розумові, організаційні, комунікативні тощо), сформовані особистісні якості (лідерські, емоційні, інтелектуальні, вольові й моральні). Вважаємо, що акцент формування управлінської компетентності повинен бути зроблений на мотиваційному складнику (формування установок, ціннісних орієнтацій особистості, цінностей), що зумовить до ухвалення ефективних рішення навіть в умовах надзвичайної ситуації;

– професійну компетентність як характеристику професіоналізму, що зумовлена фаховими знаннями, уміннями та бойовими навичками; цінностями, мотивацією до військової діяльності та професійно важливими якостями (витривалість, стресостійкість, організованість, мобільність тощо). Рівень сформованості професійної компетентності виявляється через результативність актуалізації ними професійних (військових) і фахових знань, вмінь, прояв ціннісних орієнтирів, психічних механізмів саморегуляції у військово-професійній діяльності;

– особистісну компетентність як комплекс спроможностей сформованих на основі професійно актуальних психологічних рис, здібностей, навичок, умінь, що визначають спроможність ефективно здійснювати професійну діяльність (комунікативна, інтелектуальна, емоційна, етична, цифрова, соціальна, моральна). В цьому аспекті варто відзначити на сьогодні особливе місце цифровій компетентності, адже володіння інформаційними технологіями, цифрова грамотність лідера мають не аби яку значимість для виконання бойових завдань, що має тенденцію до постійних змін.



Зазначені компетенції покликані допомагати військовому лідеру ефективно управляти в умовах режиму воєнного стану, успішно виконувати завдання, що постають в обставинах надзвичайного характеру. Варто звернути увагу на стійку тенденцію з приводу поглибленої професіоналізації військових лідерів, розвиток лідерських якостей як важливої детермінанти побудови успішної кар'єри, досягнення позитивних результатів в підготовці підлеглих до виконання завдань за призначення, а також формування команди військових професіоналів [5].

Зважаючи на вимоги до професійних й особистісних якостей військового лідера, С.Мотика виділяє загальні ознаки успішної професійної поведінки управлінця: 1) високий рівень виконавської дисципліни, який гарантує ефективне виконання службових завдань, які стоять перед управлінцем; 2) наявність соціально визнаних досягнень, що є базисом для подальшого професійного вдосконалення й кар'єрного зростання; 3) продуктивна ділова взаємодія; 4) суб'єктивна задоволеність процесом і результатом власної професійної діяльності.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує важливість та актуальність лідерських компетенцій в умовах сьогодення, адже від цього залежить належний рівень та ефективність виконання завдань, які постають перед військовим лідером.

Висновки та рекомендації. Військове лідерство як складне явище та стиль професійного впливу в військовому середовищі сконцентровано на вирішенні поставлених завдань і досягнення організаційних, суспільно-значущих, особистісних цілей. Військове лідерство має подвійне відображення: лідерський потенціал як набір властивих рис, здібностей військового суб'єкта, які надають йому змогу користуватися повагою, професійним визнанням та авторитетом у колективі; лідерський капітал як рівень соціального впливу та впливу в військовому колективі, результативність поведінкових практик, що мають зовні прояв як адміністративні дії військовослужбовців, визначають ефективне управління, координацію службових дій окремих підрозділів і військового колективу в цілому. Військове лідерство визначає формальний чи неформальний статус військовослужбовця, наявність у нього професійного потенціалу можливостей соціального впливу, мотивації до ефективного виконання службових завдань.

Військове лідерство дозволяє підвищити ефективність реалізації управлінських функцій на процеси самоорганізації підлеглих, що має вплив на емоційну обстановку, сприяє підвищенню єдності колективу. Актуальним аспектом лідерства в публічному управлінні в умовах режиму воєнного стану є психологічне, що зумовлює лідерів оптимально використовувати свої здібності в цих умовах, здійснювати керівництво кризовими ситуаціями (вміння вирішувати конфлікти, стресостійкість, резільєнтність, емоційний інтелект). Обґрунтовано вплив на військових лідерів емоційної складової.



Професійний розвиток постає ключовим елементом, адже охоплює всю сукупність компонентів процесу підготовки, підбору, підвищення кваліфікації лідерських кадрів, а також управління кар'єрою військового лідера. Виявлено, в процесі професійного розвитку в військового лідера формуються нові особистісні здібності, які набувають невідворотного характеру й постають базисом його індивідуального стилю в професійній діяльності.

Запропоновано професійний розвиток військового лідерства розглядати в контексті: 1) компетентнісного підходу як набуття лідером нових компетенцій, знань, умінь, навиків, які застосовує/буде застосовувати в своїй професійній діяльності; 2) особистісного (професійного) розвитку як необхідність щодо особистісного розвитку лідерів, їх особистісних/професійних якостей як необхідна умова їх професійного вдосконалення; 3) професійної діяльності як процесу професіоналізації лідера, набуття професіоналізму та його подальший розвиток.

Лідерські компетентності включають ефективне спілкування, здатність до емоційного інтелекту, вміння розв'язувати проблемні питання, управління змінами, а також зумовлюють поведінку військового лідера. Встановлено, що процес формування лідерської компетентності визначається як діяльність щодо вдосконалення рівня сформованості таких якостей, як: впевненість в собі, вміння бачити й розуміти співрозмовника (індивідуальну особистість, колектив загалом) в процесі спілкування; вміння правильно вступати в контакт та керувати ініціативою (бути лідером); готовність вирішувати складні питання, здатність приймати рішення, спонукати інших людей працювати спільно задля досягнення поставлених завдань.

Література:

1. Алещенко В. І., Осьодло В. І. Військове лідерство в умовах всеохоплюючої оборони. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України. № 1(80). 2024. С. 41-48.

2. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія / О. В. Бойко. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.

3. Вітченко А. О. Духовний потенціал військового лідерства. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. № 2(109). 2024. С. 25-39.

4. Вітченко А., Осьодло В. Лідерська підготовка офіцера у вищій військовій школі: від наслідування до інноваційного пошуку. Військова освіта. № 1 (47). 2023. С. 35-49.

5. Дияк В. В., Маркова С. В., Волобуєв В. В. Концепції військового лідерства в Україні та країнах євроатлантичного простору. Наукові інновації та передові технології. № 4(32). 2024. С. 928-937.

6. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України. ОП 1-296. Генеральний штаб Збройних Сил України. № 369 НВГШ від 22.01.2024. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf (дата звернення: 01.08.2024)

7. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

8. Іоффе М. В. Поняття лідерства в сучасній науці державного управління. Наукові інновації та передові технології. № 2(30). 2024. С. 123-135.

9. Карпенко В. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. Військова освіта. № 2 (44). 2021. С. 91-99.

10. Карпенко В. С. Розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти : дис… доктора філософії (PhD) : 011. Національний університет оборони України, Київ, 2023. 280 с.

11. Кримець Л., Грилюк С., Недвига О., Саєнко О. Моральні якості військового лідера в умовах російсько-української війни в контексті формування моральної готовності. Вісник Національного університету оборони України. № 77(1). 2024. С. 90-101. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-90-101

12. Луценко Б. В. Лідерство в Національній гвардії України: уроки міжнародного досвіду. Імідж сучасного педагога. № 6(189). 2019. С. 47-50. https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-6(189)-47-50

13. Про методологію. Центр лідерства УКУ. URL: https://uculeadership.com.ua/pro-metodologiyu/ (дата звернення: 14.08.2024)

14. Проценко П. В. Розвиток лідерських компетентностей майбутніх офіцерів Збройних Сил України: теоретичні та практичні аспекти. Наукові інновації та передові технології. № 4(32). 2024. С. 1106-1118.

15. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

16. Семененко О., Семененко Л., Добровольський Ю., Водчиць О., Ярмольчик М., Пєхота С. Основні теоретичні та практичні аспекти розвитку лідерства в системі підготовки Збройних Сил України: іноземний та вітчизняний досвід. Journal of Scientific Papers «Social Development and Security», Вип. 13. № 4. 2023. С. 224-239.

17. Степанюк Я. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні. Центр лідерства УКУ. 29 липня 2024. URL: https://uculeadership.com.ua/blog/doslidzhennya/liderstvo-na-poli-boyu-doslidzhennya-vijskovogo-liderstva-v-ukrayini/ (дата звернення: 14.08.2024)

18. Товма І. Психологія лідерства як фактор ефективного керівництва підрозділами національної гвардії України. Вісник Національного університету оборони України. № 70(6). 2022. С.174-181. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-174-181

19. Чумакова Г. В., Пасічнюк В. В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. Успіхи і досягнення у науці. Вип. 1(1). 2024. С. 212-225.

20. Якушко Н. О. Теоретичні засади дослідження лідерства у вітчизняній та зарубіжній управлінській науці. Держава та регіони. № 1(61). 2018. С. 25-30.

21. Kotsur, V., Kuprii, T., Semenets-Orlova, I., Skliar, N., Drakokhrust, T., & Berezovska-Chmil, O. Security Issues on the European Continent in Conditions of Russia's Aggression Against Ukraine. Revista de Gestão Social e Ambiental, 17(6), 2023, e03578-e03578.

22. Skakalska, I., & Semenets-Orlova, I. (2019). The ukrainian elite of Western Volhynia (1921–1939): sources of the research problem. Східноєвропейський історичний вісник, (10), 141-148.

References:



1. Aleshchenko, V. I., & Osodlo, V. I. (2024). Viiskove liderstvo v umovakh vseokhopliuiuchoi oborony [Military leadership in the conditions of comprehensive defense]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 1(80), pp. 41-48. [in Ukrainian].

2. Boiko, O. V. (2020). Teoriia i metodyka formuvannia liderskoi kompetentnosti ofitseriv Zbroinykh syl Ukrainy [Theory and methodology of formation of leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine] :. Zhytomyr : Vyd. O. O. Yevenok. [in Ukrainian].

3. Vitchenko, A. O. (2024). Dukhovnyi potentsial viiskovoho liderstva [Spiritual potential of military leadership]. *Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka*. 2(109), pp. 25-39. [in Ukrainian].

4. Vitchenko, A., & Osodlo, V. (2023). Liderska pidhotovka ofitsera u vyshchii viiskovii shkoli: vid nasliduvannia do innovatsiinoho poshuku [Leadership training of an officer in a higher military school: from imitation to innovative search]. *Viiskova osvita*. 1 (47), pp. 35-49. [in Ukrainian].

5. Dyiak, V. V., Markova, S. V., & Volobuiev, V. V. (2024). Kontseptsii viiskovoho liderstva v Ukraini ta krainakh yevroatlantychnoho prostoru [Concepts of military leadership in Ukraine and the countries of the Euro-Atlantic area]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 4(32), pp. 928-937. [in Ukrainian].

6. Doktryna viiskovoho liderstva u Zbroinykh Sylakh Ukrainy. OP 1-296. Heneralnyi shtab Zbroinykh Syl Ukrainy. № 369 NVHSh vid 22.01.2024. Retrieved from https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf (Mode to access: 01.08.2024)

7. Kovbasiuk, Yu. V., Troshchynskyi, V. P., & Surmin, Yu. P. (2010). (Eds.). Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic dictionary of public administration]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].

8. Ioffe, M. V. (2024). Poniattia liderstva v suchasnii nautsi derzhavnoho upravlinnia [The concept of leadership in the modern science of public administration]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. 2(30), pp. 123-135. [in Ukrainian].

9. Karpenko, V. (2021). Poniattia liderstva u voienno-naukovykh doslidzhenniakh [The concept of leadership in military and scientific research]. *Viiskova osvita*. 2 (44), pp. 91-99. [in Ukrainian].

10. Karpenko, V. S. (2023). *Rozvytok liderskoi kompetentnosti ofitseriv Desantno-shturmovykh viisk u systemi pisliadyplomnoi osvity [Development of leadership competence of officers of Airborne Assault Troops in the postgraduate education system]*. (Candidate`s thesis). Natsionalnyi universytet oborony Ukrainy. Kyiv. [in Ukrainian].

11. Krymets, L., Hryliuk, S., Nedvyha, O., & Saienko, O. (2024). Moralni yakosti viiskovoho lidera v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny v konteksti formuvannia moralnoi hotovnosti [Moral qualities of a military leader in the conditions of the Russian-Ukrainian war in the context of the formation of moral readiness]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 77(1), pp. 90-101. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-90-101[in Ukrainian].

12. Lutsenko, B. V. (2019). Liderctvo v Natsionalnii hvardii Ukrainy: uroky mizhnarodnoho dosvidu [Leadership in the National Guard of Ukraine: lessons from international experience]. *Imidzh suchasnoho pedahoha*. 6(189), pp. 47-50. https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-6(189)-47-50 [in Ukrainian].

13. Pro metodolohiiu. (2024). Tsentr liderstva UKU. Retrieved from https://uculeadership.com.ua/pro-metodologiyu/ (Mode to access: 14.08.2024) [in Ukrainian].

14. Protsenko, P. V. (2024). Rozvytok liderskykh kompetentnostei maibutnikh ofitseriv zbroinykh syl Ukrainy: teoretychni ta praktychni aspekty [Development of leadership competencies

of future officers of the armed forces of Ukraine: theoretical and practical aspects]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. 4(32), pp. 1106-1118. [in Ukrainian].

15. Kuibidy, V. S., Bilynskoi, M. M., & Petroie, O. M. (2018). (Eds.) *Publichne upravlinnia [Public administration]*. Kyiv : NADU. [in Ukrainian].

16. Semenenko, O., Semenenko, L., Dobrovolskyi, Yu., Vodchyts, O., Yarmolchyk, M., & Piekhota, S. (2023). Osnovni teoretychni ta praktychni aspekty rozvytku liderstva v systemi pidhotovky Zbroinykh Syl Ukrainy: inozemnyi ta vitchyznianyi dosvid [Main theoretical and practical aspects of leadership development in the training system of the Armed Forces of Ukraine: foreign and domestic experience]. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*, Is. 13, 4, pp. 224-239. [in Ukrainian].

17. Stepaniuk, Ya. (2024, July 29). Liderstvo na poli boiu: doslidzhennia viiskovoho liderstva v Ukraini [Leadership on the battlefield: a study of military leadership in Ukraine]. Tsentr liderstva UKU. Retrieved from https://uculeadership.com.ua/blog/doslidzhennya/liderstvo-na-poli-boyu-doslidzhennya-vijskovogo-liderstva-v-ukrayini/ (Mode to access: 14.08.2024) [in Ukrainian].

18. Tovma, I. (2022). Psykholohiia liderstva yak faktor efektyvnoho kerivnytstva pidrozdilamy natsionalnoi hvardii Ukrainy [Psychology of leadership as a factor of effective leadership of units of the National Guard of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 70(6), pp.174-181. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-174-181[in Ukrainian].

19. Chumakova, H. V., & Pasichniuk, V. V. (2024). Liderstvo v kryzovykh umovakh: publichne upravlinnia pid chas voiennoho stanu [Leadership in Crisis: Public Administration During Martial Law]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*. Is. 1(1), pp. 212-225. [in Ukrainian].

20. Iakushko, N. O. (2018). Teoretychni zasady doslidzhennia liderstva u vitchyznianii ta zarubizhnii upravlinskii nautsi [Theoretical foundations of leadership research in domestic and foreign management science]. *Derzhava ta rehiony*. 1(61), pp. 25-30. [in Ukrainian].

21. Kotsur, V., Kuprii, T., Semenets-Orlova, I., Skliar, N., Drakokhrust, T., & Berezovska-Chmil, O. (2023). Security Issues on the European Continent in Conditions of Russia's Aggression Against Ukraine. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, *17*(6), e03578-e03578.

22. Skakalska, I., & Semenets-Orlova, I. (2019). The ukrainian elite of Western Volhynia (1921–1939): sources of the research problem. *Східноєвропейський історичний вісник*, (10), 141-148.



УДК 35:004.9:343.3/7

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-764-780

Чумакова Ганна Володимирівна кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, https://orcid.org/0000-0003-4134-8209

Мельник Аліна Романівна здобувачка другого рівня вищої освіти, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ДОКУМЕНТУВАННЯ ВОЄННИХ ЗЛОЧИНІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз можливостей застосування цифрових технологій у системі публічного управління для документування воєнних злочинів в умовах російської агресії проти України. Наголошено на тому, що традиційні методи збору доказів є недостатніми для фіксації масштабних руйнувань і встановлення об'єктивної картини подій, що зумовлює необхідність інтеграції сучасних цифрових інструментів. Досліджено правові, інституційні та технічні виклики, пов'язані з використанням цифрових доказів, серед яких особливу увагу приділено питанням їхньої автентичності, допустимості у суді та захисту від маніпуляцій.

Розкрито потенціал Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи як інфраструктурної основи цифрового правосуддя. Окреслено значення спеціалізованих міжнародних і національних платформ (eyeWitness to Atrocities, Mnemonic, Bellingcat, «Трибунал для Путіна», ЄРДР) для збору, збереження й верифікації цифрових матеріалів. Проаналізовано застосування OSINT-технологій у публічному управлінні та правосудді, що дозволяють інтегрувати відкриті дані з соціальних мереж, медіа та супутникових знімків у доказову базу. Висвітлено роль блокчейн-технологій у забезпеченні незмінності цифрових доказів, зокрема через інструменти OpenTimestamps та практику Starling Lab. Окрему увагу приділено використанню безпілотних літальних апаратів та технологій 3D-моделювання для оперативної та безпечної фіксації злочинів на деокупованих територіях.

Зазначено, що ефективність документування воєнних злочинів залежить від взаємодії державних інституцій (МВС, Офісу Генерального прокурора, СБУ, Міністерства юстиції, МЗС) з міжнародними організаціями (Міжнародний

кримінальний суд, ООН, ОБСЄ, ЄС), а також громадськими ініціативами. Обґрунтовано необхідність удосконалення національного законодавства, гармонізації його з міжнародними стандартами (ISO/IEC 27037:2017, Протокол Берклі), розвитку державно-приватного партнерства та підвищення рівня кіберзахисту. Окреслено важливість етичних стандартів у роботі зі свідками та потерпілими, що гарантують захист їхніх персональних даних і безпеки.

У результаті сформульовано низку рекомендацій для сфери державної політики. Доведено, що документування воєнних злочинів виходить за межі процесуального завдання кримінального судочинства й постає інструментом стратегічного публічного управління, спрямованого на відновлення історичної пам'яті, підвищення легітимності державних рішень, забезпечення справедливості та відновлення довіри громадян і міжнародних партнерів.

Ключові слова: цифрові технології, воєнні злочини, публічне управління, цифрові докази, OSINT, блокчейн, дрони, Україна, правосуддя.

Chumakova Hanna Volodymyrivna candidate of sciences in public administration, associate professor of the Department of public management and administration, Odesa National University of Technology, Odesa, https://orcid.org/0000-0003-4134-8209

Melnyk Alina Romanivna applicant for the second level of higher education, Odesa National University of Technology, Odesa

APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES TO DOCUMENT WAR CRIMES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the possibilities of using digital technologies in the public administration system to document war crimes in the context of Russian aggression against Ukraine. It is emphasized that traditional methods of collecting evidence are insufficient to record large-scale destruction and establish an objective picture of events, which necessitates the integration of modern digital tools. The legal, institutional and technical challenges associated with the use of digital evidence are investigated, among which special attention is paid to the issues of their authenticity, admissibility in court and protection from manipulation.

The potential of the Unified Judicial Information and Telecommunications System as an infrastructure basis for digital justice is revealed. The importance of specialized international and national platforms (eyeWitness to Atrocities, Mnemonic, Bellingcat, «Tribunal for Putin», ERDR) for collecting, storing and verifying digital materials is outlined. The application of OSINT technologies in public administration and justice is analyzed, allowing the integration of open data from social networks,



media and satellite images into the evidence base. The role of blockchain technologies in ensuring the immutability of digital evidence is highlighted, in particular through OpenTimestamps tools and Starling Lab practice. Special attention is paid to the use of unmanned aerial vehicles and 3D modeling technologies for the prompt and safe recording of crimes in the deoccupied territories.

It is noted that the effectiveness of documenting war crimes depends on the interaction of state institutions (the Ministry of Internal Affairs, the Prosecutor General's Office, the Security Service of Ukraine, the Ministry of Justice, the Ministry of Foreign Affairs) with international organizations (the International Criminal Court, the UN, the OSCE, the EU), as well as public initiatives. The need to improve national legislation, harmonize it with international standards (ISO/IEC 27037:2017, Berkeley Protocol), develop public-private partnerships, and increase the level of cyber protection is substantiated. The importance of ethical standards in working with witnesses and victims, which guarantee the protection of their personal data and security, is outlined.

As a result, a number of recommendations for the sphere of public policy are formulated. It is proven that the documentation of war crimes goes beyond the procedural task of criminal justice and becomes a tool of strategic public management aimed at restoring historical memory, increasing the legitimacy of state decisions, ensuring justice, and restoring the trust of citizens and international partners.

Keywords: digital technologies, war crimes, public administration, digital evidence, OSINT, blockchain, drones, Ukraine, justice.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни, що супроводжується масовими та систематичними воєнними злочинами, традиційні методи збору доказів, такі як фізичні огляди місць подій та опитування свідків, виявляються недостатніми для документування масштабів руйнувань та встановлення повної картини подій. Це створює нагальну потребу в адаптації системи публічного управління до нових реалій, зокрема шляхом інтеграції передових цифрових технологій. Незважаючи на значний потенціал, використання цифрових доказів стикається з низкою правових, технічних та інституційних викликів, які можуть поставити під сумнів їхню допустимість у судах. Відсутність єдиної методології та правових стандартів для верифікації та незмінного зберігання цифрових доказів, особливо зібраних недержавними суб'єктами, є значною перешкодою на шляху до забезпечення правосуддя. У зв'язку з цим, дослідження має на меті виявити шляхи подолання цих проблем та розробити комплексні рекомендації для підвищення ефективності документування воєнних злочинів за допомогою цифрових інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Застосування цифрових технологій для документування воєнних злочинів стало предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців, зокрема, С. Лучик та Д. Столик [11] досліджу-

вали використання цифрових засобів — відеофіксації, супутникових знімків, OSINT — у зборі доказів. Д. Лопатюк і Ю. Приходько [10] акцентували увагу на цифровій криміналістиці як новому напрямі у виявленні й аналізі цифрових доказів. О. Бурнос [3] вивчала особливості цифрових джерел доказової інформації. В. Тимошко [17] наголошує на важливості залучення спеціалістів із цифрових технологій у розслідуванні, а М. Погорецький і Є. Лисаченко [13] окреслили проблемні правові аспекти допустимості та достовірності цифрових доказів. Також Д. Денищук [5] висвітлив практичні підходи до системного документування злочинів за участі цифрових платформ і громадських ініціатив.

Загалом, дослідники сходяться на тому, що цифрові технології є ключовим інструментом у документуванні воєнних злочинів, але потребують належного правового регулювання та технічного забезпечення.

Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні та комплексному аналізі можливостей застосування цифрових технологій для документування воєнних злочинів у системі публічного управління, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення відповідних державних механізмів та політик.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація публічного управління в Україні розглядається як ключовий чинник модернізації системи державного врядування, що спрямований на підвищення ефективності, прозорості та доступності публічних послуг для громадян. У межах публічного управління правосуддям цифрова трансформація реалізується через впровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС). Зазначена система забезпечує автоматизацію процесів судочинства, надає можливість суддям, адвокатам та громадянам оперативно отримувати доступ до матеріалів справ, брати участь у судових засіданнях у дистанційному форматі, а також здійснювати інтегрований обмін даними з іншими державними реєстрами.

Інституціоналізація ЄСІТС є не лише складовою судової реформи, але й важливим напрямом цифровізації публічного управління загалом, що відображає системні зусилля держави у межах реалізації програми «Ukraine Facility Plan». Крім того, ця ініціатива відповідає міжнародним зобов'язанням України як держави-кандидата на вступ до Європейського Союзу та демонструє прагнення інтегрувати сучасні стандарти цифрового врядування у практику публічного управління [15].

Хоча ЄСІТС первинно не розроблялася як інструмент для документування воєнних злочинів, її впровадження формує необхідне інфраструктурне середовище цифрового правосуддя та сприяє підвищенню рівня цифрової компетентності в системі публічного управління сферою правосуддя. Це створює передумови для інтеграції більш спеціалізованих технологій, орієнтованих на документування воєнних злочинів, адже забезпечує відкритість судової системи

до роботи з електронними даними та їх легітимного використання у процесах прийняття управлінських і судових рішень.

У результаті цифровізації публічного управління в судочинстві утвердилося поняття «цифрові/електронні докази» (*digital evidence*), яке у науковій літературі та правозастосовній практиці визначається як:

- дані, що здатні підтвердити факт учинення правопорушення, встановити зв'язок між злочином і його жертвою чи між злочином і особою, яка його вчинила;
- цифрова інформація, що дозволяє підтвердити або спростувати гіпотези щодо настання певних цифрових подій чи стану цифрових даних;
- інформація, що зберігається або передається у бінарному форматі й може бути використана як доказ у судовому провадженні.

Таким чином, поширення практики роботи з цифровими доказами у сфері правосуддя є безпосереднім результатом цифровізації публічного управління та водночас важливим кроком до інституціоналізації механізмів документування воєнних злочинів у межах національної та міжнародної правової системи [19].

На рис. 1 наведено різні типи даних, які належать до цифрових доказів.

Електронні докумети (текстові файли, таблиці, електронне листування)	Фото- та відеоматеріали	Аудіозаписи
Дані з камер спостереження	Інформація з мобільних телефонів, соцмереж та месенджерів	Системні лог-файли
Метадані	Геолокаційні відомості	Хеш-суми

Рис. 1 Типи даних, які належать до цифрових доказів

Було ухвалено міжнародний стандарт ISO/IEC 27037:2017 (ISO/IEC 27037:2012) [7], який визначає рекомендації щодо ключових етапів роботи з потенційними цифровими доказами: їх ідентифікації, збору, вилучення та збереження. Дотримання цих процедур забезпечує цілісність цифрових доказів і

правильність процесу їх отримання, що є визначальною умовою їхньої допустимості в судових, дисциплінарних та інших офіційних провадженнях. Крім того, стандарт містить рекомендації щодо роботи з традиційними (нецифровими) доказами, що може бути корисним у процесі комплексного аналізу цифрової інформації.

Таким чином, міжнародні стандарти роботи з цифровими доказами формують методологічне підґрунтя для їх використання у правовій системі, а відтак — для розвитку інституційних спроможностей публічного управління у сфері документування воєнних злочинів. Саме на цьому перетині — міжнародних норм, цифрових технологій та національної управлінської практики — виникає потреба в адаптації кращих практик до українських реалій, що стає особливо актуальним в умовах війни.

Треба зауважити на тому, що публічне управління відіграє ключову роль у формуванні інституційного та правового каркаса для документування воєнних злочинів. Центральними інституційними структурами цього процесу виступають органи системи Міністерства внутрішніх справ України (Національна поліція, Державна служба з надзвичайних ситуацій, Національна гвардія), а також Офіс Генерального прокурора та Служба безпеки України, які здійснюють процесуальне керівництво, збір та перевірку доказів. До цього кола належать і спеціалізовані державні органи, такі як Міністерство юстиції України, що забезпечує взаємодію з міжнародними судами, та Міністерство закордонних справ України, яке координує міждержавну правову співпрацю.

Ефективність цих структур значною мірою залежить від їхньої взаємодії з міжнародними організаціями (Міжнародний кримінальний суд, ООН, ОБСЄ, Європейський Союз) та українськими громадськими ініціативами, що беруть участь у зборі цифрових доказів. Така співпраця дозволяє інтегрувати дані з різних джерел у єдину систему правосуддя, забезпечує методологічну та технічну підтримку й гарантує легітимність процесу на національному та міжнародному рівнях.

В умовах війни особливого значення набувають спеціалізовані цифрові технології та платформи, спрямовані безпосередньо на документування воєнних злочинів. Вони забезпечують збирання, збереження та верифікацію цифрових доказів відповідно до міжнародних стандартів і можуть інтегруватися у систему публічного управління, підвищуючи її спроможність до правового захисту держави на міжнародному рівні. Важливим є поєднання міжнародних практик із національними ініціативами, що дозволяє створити цілісну систему управління цифровими доказами.

У Таблиці 1 наведено основні цифрові технології та платформи для документування воєнних злочинів.



Таблиця 1

Основні цифрові технології та платформи для документування воєнних злочинів

Платформа / Технологія	Країна / Організація-розробник	Основні функції	Значення для публічного управління
eyeWitness to Atrocities	Міжнародна асоціація юристів (IBA)	Мобільний додаток для збору фото- та відеодоказів з автоматичною фіксацією метаданих, геолокації та часу	Забезпечує достовірність цифрових доказів, що можуть бути використані у міжнародних судах; формує базу для міждержавних правових ініціатив
Mnemonic	Міжнародна правозахисна організація	Архівування контенту з відкритих джерел (соціальні мережі, ЗМІ) для розслідувань порушень прав людини	Сприяє формуванню інформаційних баз для офіційних органів, підвищує прозорість і відкритість управління
Bellingcat	Незалежна розслідувальна спільнота	Використання OSINT-технологій (відкриті дані, геолокація, верифікація зображень)	Доповнює можливості державних структур у сфері доказування, створює основу для співпраці держави з громадянським суспільством
Єдиний реєстр досудових розслідувань (ЄРДР)	Україна	Офіційний державний інструмент для фіксації правопорушень, у тому числі воєнних злочинів	Забезпечує інституційну спроможність держави у сфері правосуддя; інтегрується в систему публічного управління
Трибунал для Путіна (T4P)	Українські правозахисні організації	Громадська ініціатива з фіксації воєнних злочинів через свідчення та цифрові матеріали	Посилює публічне управління через залучення громадянського суспільства до процесів документування
Документування злочинів ОГП та МВС України	Україна	Збір цифрових свідчень (фото, відео, геодані) через офіційні канали правоохоронних органів	Підвищує довіру до державних інституцій, забезпечує легітимність доказів у міжнародних судах

Цей підхід дозволяє продемонструвати, що цифрові технології не лише виконують технічну функцію збору даних, а й стають інструментом публічного управління, який забезпечує прозорість, легітимність та підзвітність держави у процесі документування воєнних злочинів.



У сучасних умовах динамічного розвитку цифрових технологій дедалі більшого значення набуває застосування OSINT (Open Source Intelligence, розвідка з відкритих джерел). Використання OSINT-методів у сфері публічного управління та правосуддя відкриває нові можливості для доступу до електронних даних, зокрема електронного листування, цифрових документів та інших записів, що можуть мати доказове значення у кримінальних провадженнях щодо воєнних злочинів. Застосування таких інструментів сприяє ідентифікації осіб та груп, причетних до протиправних дій, створюючи підґрунтя для їх подальшого притягнення до юридичної відповідальності.

Особливу цінність OSINT має у контексті публічного управління, оскільки забезпечує прозорість, підзвітність та інституційну спроможність органів влади у сфері розслідування воєнних злочинів. Процес OSINT включає збір, верифікацію, обробку та аналітичне опрацювання інформації з відкритих джерел — соціальних медіа, новинних агентств, офіційних державних ресурсів, а також супутникових знімків. У результаті отримані дані інтегруються у систему доказів, що значно підвищує ефективність публічного управління у сфері безпеки та правопорядку, що відображено у Таблиці 2.

Таблиця 2

Можливості застосування OSINT у публічному управлінні для документування воєнних злочинів

Тип відкритого джерела	Приклад	Значення для публічного управління
Соціальні медіа	Facebook, X (Twitter), Telegram, TikTok	Виявлення фактів воєнних злочинів через фото- та відеоматеріали, ідентифікація учасників подій, формування доказової бази
Новинні агентства та медіа	BBC, Reuters, «Суспільне»	Отримання незалежних підтверджень фактів, верифікація інформації для державних органів
Офіційні державні ресурси	Сайти урядів, міжнародних організацій (ООН, ОБСЄ, ЄС)	Забезпечення легітимності зібраних даних, інтеграція у правові та управлінські процедури
Супутникові знімки та геоінформаційні системи	Maxar, Google Earth, Sentinel Hub	Встановлення місця і часу подій, підтвердження руйнувань та переміщення військ
Відкриті бази даних і реєстри	OpenCorporates, державні кадастри, митні дані	Встановлення ланцюгів постачання, фінансування агресії, ідентифікація власників майна чи техніки
Форуми, блоги, месенджери	Reddit, YouTube, WhatsApp, Signal	Отримання неформальних свідчень та додаткових цифрових слідів для перевірки офіційних даних



У Таблиці 2 відображено, що OSINT — не лише технічний інструмент, а інституційний ресурс публічного управління, який дозволяє поєднувати цифрові технології з функціями держави у сфері безпеки та правосуддя.

Одними з найвідоміших прикладів успішного застосування OSINT для розслідувань є Bellingcat та InformNapalm. Їхня робота демонструє, як відкриті дані можуть перетворитися на потужний інструмент, що викриває злочини та маніпуляції на міжнародному рівні.

Розслідування збиття літака рейсу MH17 біля Донецька (2014 рік) один із найвідоміших кейсів Bellingcat. За допомогою аналізу фотографій, відео, супутникових знімків та даних із соціальних мереж, з'явилася можливість відтворити маршрут російського ракетного комплексу «Бук», який збив пасажирський літак. Bellingcat не тільки встановив, що «Бук» належав 53-й зенітно-ракетній бригаді зс рф, але й ідентифікував конкретних військовослужбовців. Це розслідування стало ключовим доказом у міжнародному суді [20].

InformNapalm створив одну з найбільших онлайн-баз даних, яка містить інформацію про ідентифікованих російських військових, які брали участь в агресії проти України, Грузії та Сирії. Ця база постійно оновлюється та служить джерелом для журналістів і правозахисників. Ще на ранніх етапах війни на Донбасі волонтери InformNapalm, аналізуючи профілі російських солдатів у соцмережах, виявляли їхні фотографії з території України, що підтверджувало пряму участь регулярних військ рф у бойових діях [1].

Також InformNapalm співпрацює з хактивістами. Вони не займаються зламами, але ретельно аналізують та верифікують дані, отримані в результаті хакерських атак («SurkovLeaks» — листування помічника президента рф владислава суркова), щоб викрити плани росії щодо дестабілізації України [8].

Ці випадки демонструють, як розслідування на основі відкритих джерел (OSINT) можуть мати вагомі правові та суспільні наслідки — сприяти інформуванню громадськості та притягненню винних до відповідальності. Водночас ключовою проблемою OSINT залишається питання достовірності зібраних даних: інформація може бути застарілою, неточною або навмисно сфабрикованою в рамках дезінформаційних кампаній, що висуває підвищені вимоги до верифікації кожного факту.

Міжнародні стандарти, зокрема «Протокол Берклі», пропонують практичні рекомендації щодо збору, аналізу та збереження цифрових доказів із відкритих джерел, що підвищує їхню прийнятність у міжнародних судових інстанціях. Протокол наголошує на необхідності документування джерела, часу та місця події, а також на застосуванні належних процедур ланцюга зберігання доказів [14].

Отже, ефективна робота з OSINT вимагає поєднання технічної майстерності, строгих методологічних підходів і критичного мислення. Лише за умови ретельної перевірки та документування отримана інформація може розглядатися як достовірна і використовуватися в офіційних розслідуваннях.



Однією з ключових проблем використання цифрових доказів є їхня мінливість та вразливість до маніпуляцій: на відміну від фізичних свідчень, цифрові файли легко змінити, видалити або сфальсифікувати, що ускладнює їхню автентифікацію в судовому процесі.

Блокчейн-технології пропонують концептуальне рішення цієї проблеми завдяки таким властивостям, як децентралізація, прозорість і неможливість «заднім числом» змінювати вже зафіксовані записи. Блокчейн — це розподілений реєстр, що використовує криптографічні алгоритми для забезпечення незмінності даних. Будь-яка спроба змінити запис вимагає підтвердження більшості учасників мережі, що знижує ризик зловмисного втручання [18].

Міжнародні практики ілюструють прикладне застосування блокчейну для документування цифрових доказів. Так, Starling Lab (Стенфордський університет разом із партнерами) розробила методологію «Capture — Store — Verify», призначену для безпечного збирання, збереження та верифікації цифрових матеріалів. Ця методика вже застосовується для документування воєнних злочинів в Україні та передачі доказів до міжнародних судових інстанцій [22].

Інструмент OpenTimestamps дозволяє створювати криптографічні тимчасові мітки (хеші) для файлів і резервувати їх у блокчейні, що доводить існування документа в конкретний момент часу та відсутність змін після цього. [21] Завдяки цим технологіям цифрові дані набувають ознак юридично значущих і незмінних доказів.

Одночасно, важливу роль у документуванні руйнувань та злочинів відіграють безпілотні літальні апарати (БПЛА). Дрони дозволяють оперативно й детально фіксувати стан об’єктів з повітря, що особливо цінно на деокупованих або замінованих територіях, де безпечний доступ слідчих обмежений або неможливий.

Прокурори з прифронтових та деокупованих регіонів проходять спеціалізовану підготовку з керування безпілотними літальними апаратами, організовану Офісом Генерального прокурора за підтримки міжнародних партнерів, зокрема USAID та компанії Skydio. Використання дронів, оснащених сучасним програмним забезпеченням, дозволяє створювати тривимірні моделі пошкоджених об’єктів та цілих територій. Це значно скорочує час проведення слідчих дій та забезпечує цифрове збереження доказової бази для подальшого аналізу. Технологія 3D-моделювання відтворює обстановку місця злочину з високим ступенем деталізації, що формує унікальний та особливо цінний вид доказів у судових процесах [4].

Разом з тим застосування дронів для збору доказів супроводжується низкою правових і технічних викликів:

1. Необхідно дотримуватися процедурних вимог щодо використання БПЛА у мирний час, навіть якщо в умовах воєнного стану ці правила можуть бути адаптовані.



2. Принципового значення набуває захист зібраних матеріалів від можливих перехоплень, маніпуляцій чи кібератак.

3. Отримані за допомогою дронів дані повинні проходити верифікацію для забезпечення їхньої юридичної допустимості у суді.

Водночас держава активно формує правові та організаційні механізми, спрямовані на розвиток цієї сфери. Зокрема, Президентом України підписано Закон України «Про державно-приватне партнерство», що спрощує реалізацію спільних оборонних проєктів, у тому числі у сфері виробництва безпілотних систем. Цей крок засвідчує готовність держави до інтеграції приватного сектору у досягнення стратегічних цілей національної безпеки та правосуддя [12].

Таким чином, ефективне документування воєнних злочинів за допомогою дронів можливе лише за умови синергії державних інституцій та приватних компаній. Приватний сектор забезпечує технологічні рішення, тоді як держава створює нормативно-правове підґрунтя, легітимність та координує процес. Ця модель є не лише перспективною, але й необхідною для сталого розвитку відповідної сфери.

Разом із тим цифровізація процесів документування воєнних злочинів породжує низку ризиків, зокрема у сферах кібербезпеки, правового регулювання та етики. Цифрові докази, попри свою цінність, залишаються вразливими до маніпуляцій і мають обмеження щодо їхнього процесуального статусу. Кіберзагрози та дезінформація у цьому контексті постають не як супутні явища, а як інтегровані елементи гібридної війни. Дослідження свідчать, що кібератаки часто синхронізуються з військовими діями: наприклад, атаки на енергетичну інфраструктуру супроводжуються масованими кампаніями дезінформації, спрямованими на дискредитацію України.

Це створює подвійний виклик. З одного боку, противник може атакувати цифрові системи документування з метою знищення або викрадення доказів. З іншого боку, дезінформаційні кампанії здатні підірвати довіру до зібраних матеріалів, ускладнюючи їхнє визнання у суді. З огляду на трансформацію тактики кібератак — від безпосередньо деструктивних до прихованих і довготривалих, орієнтованих на шпигунство та утримання доступу до даних, — захист цифрових доказів від кіберзагроз має стати інтегральною складовою процесу їхнього документування [2].

Хоча судова практика в Україні вже визнає цифрові докази, чинне законодавство, зокрема Кримінальний процесуальний кодекс України, не встигає повністю адаптуватися до стрімкого розвитку цифрових технологій. Це створює певну напругу між потребою у швидкому фіксуванні воєнних злочинів та суворими вимогами суду щодо їхньої достовірності й автентичності. Так, Верховний Суд України відхиляв роздруківки електронного листування як недопустимі докази у випадках, коли вони не містили електронного підпису, що



унеможливлює ідентифікацію відправника. Подібним чином скріншоти із соціальних мереж можуть бути визнані неналежними, якщо не доведено, що за акаунтом діяла конкретна особа.

Ці приклади підтверджують ключову роль метаданих, які становлять невід'ємну частину цифрового доказу, адже саме вони забезпечують можливість перевірки його оригінальності та унеможливлюють маніпуляції [16].

Треба зауважити на тому, що на сьогодні, відповідно до законодавства України, до електронних/цифрових доказів належать:

- файли, які містять текстові документи, графічні зображення, зафіксовані на носії інформації;
- файли, які містять фото- та відеозображення, аудіозаписи, записані безпосередньо на мобільний телефон, призначений для роботи в мережах стільникового зв'язку;
- файли, які є додатками до протоколів слідчих дій і містять відомості про хід їх проведення, записані на знімні носії інформації;
- вебсайти в мережі «Інтернет»;
- дані систем обміну миттєвими повідомленнями (месенджери), зокрема мобільні додатки, вебсервіси, системи, інтегровані в соціальні мережі (скайп, вайбер, телеграм, фейсбук, обмін повідомленнями);
- відеозаписи з камер спостереження;
- скріншот (відображення електронного документа незалежно від електронної чи паперової форми) [9].

Одночасно, процес документування воєнних злочинів повинен здійснюватися з урахуванням етичних стандартів і пріоритетом захисту людини. Найважливішими є фізична, психологічна та правова безпека свідків і потерпілих. Документатори мають отримувати інформовану згоду від осіб, які надають свідчення, а також гарантувати захист їхніх персональних даних і конфіденційності. Це питання набуває особливої ваги, навіть, за умови використання прозорих технологій, зокрема блокчейну, адже доступ до чутливої інформації має бути суворо обмежений. Окрім правових аспектів, значення має й етичний вимір: під час опитувань необхідно дотримуватися принципів емпатії, поваги та уникати зверхності чи демонстративного жалю [6].

Враховуючи викладене, подальший розвиток системи публічного управління, що інтегрує цифрові технології у сфері документування воєнних злочинів, пов'язаний із реалізацією трьох ключових напрямів: удосконалення законодавчої бази, розширення державно-приватного партнерства та поглиблення міжнародної співпраці.

1. Модернізація законодавства повинна забезпечити чітке визначення процесуального статусу цифрових доказів, процедур їх збору, збереження та захисту від підробки. Інтеграція технологій, які гарантують незмінність даних



(зокрема блокчейну), створить основу для підвищення довіри до таких матеріалів у судових процесах. Водночас необхідно встановити правові рамки, що гарантуватимуть баланс між використанням цифрових інструментів та дотриманням прав людини.

2. Розвиток державно-приватного партнерства є необхідною передумовою ефективності. Держава має запроваджувати дієві механізми співпраці, які дадуть змогу залучати технологічний та організаційний потенціал приватних компаній і громадських організацій, що вже активно працюють у сфері документування. Йдеться, зокрема, про спільні проєкти з виробниками безпілотних систем та розробниками програмного забезпечення для збереження й верифікації цифрових доказів.

3. Міжнародна співпраця з ЄС, НАТО, ООН, ОБСЄ та Міжнародним кримінальним судом є ключовим чинником інтеграції України до глобальної системи правосуддя. Участь у програмах обміну досвідом, спільних навчаннях та міжнародних ініціативах дозволяє впроваджувати найкращі практики, підвищувати довіру до зібраних доказів і забезпечувати реальні можливості притягнення винних до відповідальності на міжнародному рівні.

Висновки. В умовах повномасштабної збройної агресії застосування цифрових технологій для документування воєнних злочинів набуває стратегічного значення для забезпечення правосуддя як на національному, так і на міжнародному рівнях. Проведений аналіз засвідчив, що для досягнення максимальної ефективності необхідний багаторівневий та інтегрований підхід, у якому поєднуються технічні інновації, правові інструменти та інституційна координація.

Дослідження довело, що кожна з технологій — OSINT, блокчейн та безпілотні літальні апарати — має унікальні переваги у процесі збору й збереження доказів, проте їхнє використання супроводжується низкою викликів, насамперед у площині юридичної допустимості. Ключовим критерієм залишається забезпечення достовірності, автентичності та незмінності цифрових доказів, без чого неможливе їхнє легальне застосування у судових процесах.

На основі проведеного аналізу для сфери державної політики та публічного управління сформульовано такі рекомендації:

1. Розроблення національного стандарту документування цифрових доказів, що узгоджуватиметься з міжнародними нормами та практиками. Це створить єдиний правовий та методологічний підхід для державних інституцій і громадських ініціатив.

2. Впровадження захищених цифрових платформ для збереження доказів із використанням блокчейн-технологій як інструменту забезпечення незмінності та автентичності даних. Це підвищить довіру до цифрових матеріалів у національних і міжнародних судах.



3. Розвиток державно-приватного партнерства як механізму інтеграції інноваційних технологій приватного сектору (зокрема сучасних дронів та програмного забезпечення) у державні процеси документування, при цьому держава гарантує легітимність і безпеку зібраних даних.

4. Створення інтегрованої системи протидії гібридним загрозам, у якій кіберзахист і боротьба з дезінформацією розглядаються як невід'ємна частина збереження цифрових доказів.

Отже, документування воєнних злочинів має значення, що виходить далеко за межі процесуальних завдань кримінального судочинства. Воно є складовою системи публічного управління, спрямованої на відновлення історичної пам'яті, формування об'єктивної картини подій та забезпечення справедливого відшкодування шкоди постраждалим. Для держави це не лише питання правосуддя, а й елемент стратегічного управління довірою громадян та міжнародних партнерів. Використання блокчейн-реєстрів та верифікованих даних з відкритих джерел формує нові інституційні практики прозорості та підзвітності, що зміцнюють легітимність державних рішень. Збереження та захист цифрових доказів від фальсифікацій стає фундаментом для післявоєнної відбудови, відновлення довіри до інституцій влади та утвердження верховенства права як базової цінності публічного управління і сталого розвитку України.

Література:

1. Бази даних доказів воєнних злочинів російської федерації. InformNapalm. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://informnapalm.org/ua/bazy-danyh/

2. Бурдяк П. Зловмисний альянс: як кібератаки та дезінформація синхронно дестабілізують цифровий простір України. Центр демократії та верховенства права. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cedem.org.ua/news/kiberataky-ta-dezinformatsiya/

3. Бурнос О. Цифрові джерела доказової інформації під час розслідування воєнних злочинів. Актуальні питання криміналістики та судової експертизи в умовах воєнного стану : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 3 лип. 2024 р. Київ, 2024. С. 431–435. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ef5539e6-a0ad-4672-b86d-923ec6fa4e7a/content

4. Васьків О. За допомогою дронів. США та Британія навчали українських прокурорів створювати 3D-моделі місць воєнних злочинів РФ. Суспільне Новини. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://suspilne.media/538949-za-dopomogou-droniv-ssa-ta-britania-navcali-ukrainskih-prokuroriv-stvoruvati-3d-modeli-misc-voennih-zlociniv-rf/

5. Денищук Д. Документування воєнних злочинів в Україні. Процесуальні та криміналістичні аспекти розслідування воєнних злочинів : матеріали кругл. столу, м. Одеса, 21 лют. 2024 р. Одеса, 2024. С. 31–36. – [Електронний ресурс]. – https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e460f419-2806-4469-9a15-80fedeed6d70/content

6. Документування міжнародних злочинів і порушень прав людини для притягнення до кримінальної відповідальності осіб, що їх вчинили. Рекомендації для громадських організацій. International Criminal Court. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.icc-cpi.int/

7. ДСТУ ISO/IEC 27037:2017 (ISO/IEC 27037:2012, IDT). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ksv.biz.ua/GOST/DSTY_ALL/DSTU5/DSTU_ISO_IEC_27037-2017.pdf



8. Злом Суркова: хактивісти кіберальянсу передали докази злому помічника президента РФ (1 Гб даних). InformNapalm. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://informnapalm.org/ua/zlom-surkova/

9. Кіберзлочинність та електронні докази: суддя ВС розповіла про оцінку електронних доказів у кримінальному провадженні. Судова влада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1594957/ (дата звернення: 24.09.2025).

10. Лопатюк Д., Приходько Ю. Цифрова криміналістика, нова тенденція в україні при розслідуванні воєнних злочинів. Актуальні питання криміналістики та судової експертизи в умовах воєнного стану : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 3 лип. 2024 р. Київ, 2024. С. 464–467. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ab993be6-6541-45ed-bf61-ed5cd16644ef/content

11. Лучик С., Столик Д. Застосування цифрових технологій у фіксації воєнних злочинів. Кібербезпека в Україні: правові та організаційні питання : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 17 листоп. 2023 р. Одеса, 2023. С. 45–47. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/21da9e72-c336-4186-980f-bba0f5e978ae/content

12. Мурашко А. Зеленський підписав закон про державно-приватне партнерство: має сприяти спільному виробництву зброї. Українські Національні Новини (УНН). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://unn.ua/news/zelenskyi-pidpysav-zakon-pro-derzhavno-pryvatne-partnerstvo-spryiatyme-rozvytku-spilnoho-vyrobnytstva-zbroi

13. Погорецький М., Лисаченко Є. Встановлення достовірності цифрових доказів міжнародним кримінальним судом: окремі проблемні питання та шляхи їх. Вісник кримінального судочинства. 2023. № 1-2. С. 54–73. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://doi.org/10.17721/2413-5372.2023.1-2/54-73

14. Протокол Берклі з ведення розслідування з використанням відкритих цифрових даних. UC Berkeley Law. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.law.berkeley.edu/wp-content/uploads/2022/03/Berkeley-Protocol-Ukrainian.pdf

15. Сапельніков Л. Цифрова трансформація правосуддя: як Україна створює сучасну судову систему. Українська правда. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.pravda.com.ua/columns/2024/12/19/7489701/

16. Судді ККС ВС обговорили проблемні питання допустимості електронних доказів під час судового розгляду. Судова влада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1202347/

17. Тимошко В. Використання спеціальних знань під час документування та розслідування воєнних злочинів. Вісник кримінологічної асоціації україни. 2024. 31(1). С. 307–314. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://doi.org/10.32631/vca.2024.1.25

18. Що таке блокчейн і як він працює? Binance Academy. – [Електронний ресурс]. – Режим оступу: https://academy.binance.com/uk-UA/articles/what-is-blockchain-and-how-does-it-work

19. Casey E; with contributions from Susan W. Brenner ... [et al.]. Digital Evidence and Computer Crime. Elsevier. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://booksite.elsevier.com/samplechapters/9780123742681/Front_Matter.pdf.

20. MH17. bellingcat. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.bellingcat.com/tag/mh17/

21. OpenTimestamps. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://opentimestamps.org/

22. Starling Lab. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.starlinglab.org/



References:

1. Bazy danykh dokaziv voyennykh zlochyniv Rosiys′koyi Federatsiyi. InformNapalm [Databases of evidence of war crimes of the Russian Federation. InformNapalm]. (n.d.). Retrieved from https://informnapalm.org/ua/bazy-danyh/ [in Ukrainian]

2. Burdyak P. (n.d.). Zlovmysnyy al′yans: yak kiberataky ta dezinformatsiya synkhronno destabilizuyut′ tsyfrovyy prostir Ukrayiny. Tsentr demokratiyi ta verkhovenstva prava [Burdyak P. Malicious Alliance: How Cyberattacks and Disinformation Simultaneously Destabilize Ukraine's Digital Space. Center for Democracy and the Rule of Law]. Retrieved from https://cedem.org.ua/news/kiberataky-ta-dezinformatsiya/ [in Ukrainian]

3. Burnos O. (n.d.). Tsyfrovi dzherela dokazovoyi informatsiyi pid chas rozsliduvannya voyennykh zlochyniv. Aktual′ni pytannya kryminalistyky ta sudovoyi ekspertyzy v umovakh voyennoho stanu : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Kyyiv, 3 lyp. 2024 r. Kyyiv, 2024. S. 431–435 [Burnos O. Digital sources of evidentiary information during the investigation of war crimes. Current issues of forensics and forensic examination in martial law: materials of the international scientific and practical conference, Kyiv, July 3, 2024. Kyiv, 2024. P. 431–435] Retrieved from https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ef5539e6-a0ad-4672-b86d-923ec6fa4e7a/content [in Ukrainian]

4. Vas′kiv O. (n.d.). Za dopomohoyu droniv. SSHA ta Brytaniya navchaly ukrayins′kykh prokuroriv stvoryuvaty 3D-modeli mists′ voyennykh zlochyniv RF. Suspil′ne Novyny [Vaskiv O. With the help of drones. The USA and Britain trained Ukrainian prosecutors to create 3D models of the sites of Russian war crimes. Social News]. Retrieved from https://suspilne.media/538949-za-dopomogou-droniv-ssa-ta-britania-navcali-ukrainskih-prokuroriv-stvoruvati-3d-modeli-misc-voennih-zlociniv-rf/ [in Ukrainian]

5. Denyshchuk D. (n.d.). Dokumentuvannya voyennykh zlochyniv v Ukrayini. Protsesual′ni ta kryminalistychni aspekty rozsliduvannya voyennykh zlochyniv : materialy kruhl. stolu, m. Odesa, 21 lyut. 2024 r. Odesa, 2024. S. 31–36 [Denyshchuk D. Documentation of war crimes in Ukraine. Procedural and forensic aspects of the investigation of war crimes: materials of the round table, Odesa, February 21, 2024. Odesa, 2024. P. 31–36] Retrieved from https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e460f419-2806-4469-9a15-80fedeed6d70/content [in Ukrainian]

6. Dokumentuvannya mizhnarodnykh zlochyniv i porushen′ prav lyudyny dlya prytyahnennya do kryminal′noyi vidpovidal′nosti osib, shcho yikh vchynyly. Rekomendatsiyi dlya hromads′kykh orhanizatsiy. International Criminal Court [Documenting international crimes and human rights violations to bring perpetrators to justice. Recommendations for civil society organizations. International Criminal Court]. (n.d.). Retrieved from https://www.icc-cpi.int/ [in Ukrainian]

7. DSTU ISO/IEC 27037:2017 (ISO/IEC 27037:2012, IDT) [DSTU ISO/IEC 27037:2017 (ISO/IEC 27037:2012, IDT)]. (n.d.). Retrieved from https://www.ksv.biz.ua/GOST/DSTY_ALL/DSTU5/DSTU_ISO_IEC_27037-2017.pdf

8. Zlom Surkova: khaktyvisty kiberal′yansu peredaly dokazy zlomu pomichnyka prezydenta RF (1 Hb danykh). InformNapalm [Surkov hack: hacktivists of the cyber alliance handed over evidence of hacking of the assistant to the Russian president (1 GB of data). InformNapalm]. (n.d.). Retrieved from https://informnapalm.org/ua/zlom-surkova/ [in Ukrainian]

9. Kiberzlochynnist′ ta elektronni dokazy: suddya VS rozpovila pro otsinku elektronnykh dokaziv u kryminal′nomu provadzhenni. Sudova vlada Ukrayiny [Cybercrime and electronic evidence: a Supreme Court judge spoke about the assessment of electronic evidence in criminal proceedings. Judiciary of Ukraine] (n.d.). Retrieved from https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1594957/ [in Ukrainian]

10. Lopatyuk D., Prykhod′ko YU. (n.d.). Tsyfrova kryminalistyka, nova tendentsiya v ukrayini pry rozsliduvanni voyennykh zlochyniv. Aktual′ni pytannya kryminalistyky ta sudovoyi ekspertyzy v umovakh voyennoho stanu : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Kyyiv, 3 lyp. 2024 r. Kyyiv,



2024. S. 464–467 [Lopatyuk D., Prykhodko Yu. Digital forensics, a new trend in Ukraine in the investigation of war crimes. Current issues of forensics and forensic examination in martial law: materials of the international scientific and practical conference, Kyiv, July 3, 2024. Kyiv, 2024. P. 464–467] Retrieved from https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ab993be6-6541-45ed-bf61-ed5cd16644ef/content [in Ukrainian]

11. Luchyk S., Stolyk D. (n.d.). Zastosuvannya tsyfrovykh tekhnolohiy u fiksatsiyi voyennykh zlochyniv. Kiberbezpeka v Ukrayini: pravovi ta orhanizatsiyni pytannya : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Odesa, 17 lystop. 2023 r. Odesa, 2023. S. 45–47 [Luchik S., Stolyk D. Application of digital technologies in recording war crimes. Cybersecurity in Ukraine: legal and organizational issues: materials of the international scientific and practical conference, Odesa, November 17, 2023. Odesa, 2023. P. 45–47] Retrieved from https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/21da9e72-c336-4186-980f-bba0f5e978ae/content [in Ukrainian]

12. Murashko A. (n.d.). Zelens′kyy pidpysav zakon pro derzhavno-pryvatne partnerstvo: maye spryyaty spil′nomu vyrobnytstvu zbroyi. Ukrayins′ki Natsional′ni Novyny (UNN) [Murashko A. Zelensky signed the law on public-private partnership: should promote joint weapons production. Ukrainian National News (UNN)]. Retrieved from https://unn.ua/news/zelenskyi-pidpysav-zakon-pro-derzhavno-pryvatne-partnerstvo-spryiatyme-rozvytku-spilnoho-vyrobnytstva-zbroi [in Ukrainian]

13. Pohorets′kyy M., Lysachenko YE. (n.d.). Vstanovlennya dostovirnosti tsyfrovykh dokaziv mizhnarodnym kryminal′nym sudom: okremi problemni pytannya ta shlyakhy yikh. Visnyk kryminal′noho sudochynstva. 2023. № 1-2. S. 54–73 [Pohoretskyi M., Lysachenko E. Establishing the reliability of digital evidence by an international criminal court: some problematic issues and ways to resolve them. Bulletin of Criminal Procedure. 2023. No. 1-2. P. 54–73] Retrieved from https://doi.org/10.17721/2413-5372.2023.1-2/54-73 [in Ukrainian]

14. Protokol Berkli z vedennya rozsliduvannya z vykorystannyam vidkrytykh tsyfrovykh danykh. UC Berkeley Law [Berkeley Protocol for conducting an investigation using open digital data. UC Berkeley Law]. (n.d.). Retrieved from https://www.law.berkeley.edu/wp-content/uploads/2022/03/Berkeley-Protocol-Ukrainian.pdf [in Ukrainian]

15. Sapel′nikov L. (n.d.). Tsyfrova transformatsiya pravosuddya: yak Ukrayina stvoryuye suchasnu sudovu systemu. Ukrayins′ka Pravda [Sapelnikov L. Digital transformation of justice: how Ukraine is creating a modern judicial system. Ukrainska Pravda]. Retrieved from https://www.pravda.com.ua/columns/2024/12/19/7489701/ [in Ukrainian]

16. Suddi KKS VS obhovoryly problemni pytannya dopustymosti elektronnykh dokaziv pid chas sudovoho roz·hlyadu. Sudova vlada Ukrayiny [Judges of the Supreme Court of Justice discussed problematic issues of admissibility of electronic evidence during trial. Judicial power of Ukraine]. (n.d.). Retrieved from https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1202347/ [in Ukrainian]

17. Tymoshko V. (n.d.). Vykorystannya spetsial′nykh znan′ pid chas dokumentuvannya ta rozsliduvannya voyennykh zlochyniv. Visnyk kryminolohichnoyi asotsiatsiyi ukrayiny. 2024. 31(1). S. 307–314 [Tymoshko V. The use of special knowledge during the documentation and investigation of war crimes. Bulletin of the Criminological Association of Ukraine. 2024. 31(1). P. 307–314] Retrieved from https://doi.org/10.32631/vca.2024.1.25 [in Ukrainian]

18. Shcho take blokcheyn i yak vin pratsyuye? Binance Academy [What is blockchain and how does it work? Binance Academy]. (n.d.). Retrieved from https://academy.binance.com/uk-UA/articles/what-is-blockchain-and-how-does-it-work [in Ukrainian]

19. Casey E; with contributions from Susan W. Brenner ... [et al.]. Digital Evidence and Computer Crime. Elsevier. Retrieved from https://booksite.elsevier.com/samplechapters/9780123742681/Front_Matter.pdf. [in European Union]

20. MH17. bellingcat. Retrieved from https://www.bellingcat.com/tag/mh17/ [in European Union]

21. OpenTimestamps. Retrieved from https://opentimestamps.org/ [in European Union]

22. Starling Lab. Retrieved from https://www.starlinglab.org/ [in European Union]



УДК 343.9:355:316.34

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-781-790

Шевченко Любов Василівна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного та міжнародного права Юридичного інституту Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-2188-1735

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У ПРАВООХОРОННІЙ СФЕРІ: МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Анотація. У статті досліджується адміністративно-правове забезпечення гендерної рівності у правоохоронній сфері, зокрема визначаються міжнародно-правові засади та сучасні тенденції їх імплементації. Автор аналізує ключові міжнародні документи, що визначають стандарти гендерної рівності, зокрема Конвенцію ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, резолюції Ради Безпеки ООН та рекомендації Ради Європи. Значна увага приділяється нормативно-правовим механізмам, які впроваджуються у країнах з різними правовими системами, а також практиці забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у правоохоронній сфері. Автором висвітлено сучасні виклики та тенденції, серед яких: формування інклюзивної кадрової політики, подолання стереотипів і бар'єрів у професійному середовищі, розвиток тренінгових та освітніх програм із питань гендерної рівності, а також активізація внутрішніх аудитів і систем контролю за дотриманням стандартів рівності. Особлива увага приділяється ролі адміністративного права у регулюванні службових відносин, визначенні прав та обов'язків працівників правоохоронних органів, а також контролю за дотриманням принципу рівності. У статті пропонується комплекс заходів щодо удосконалення адміністративно-правового механізму забезпечення гендерної рівності, зокрема впровадження системи моніторингу, підвищення правової обізнаності працівників забезпечення прозорості кадрових процедур та формування культури гендерної чутливості у структурах правоохоронних органів. Наукове дослідження ґрунтується на аналізі міжнародного права, національного законодавства, практики правоохоронних органів та сучасних досліджень у сфері гендерної політики, що дозволяє визначити ефективні шляхи інтеграції міжнародних стандартів у національні адміністративно-правові системи та створення сприятливого середовища для реалізації принципу рівності.

Ключові слова: гендерна рівність, правоохоронні органи, права людини, міжнародно-правові засади, демократичне суспільство, професійний розвиток, рівні можливості, законність, правопорядок, державна політика.



Shevchenko Lyubov Vasylivna Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public and International Law, Law Institute, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-2188-1735

REGULATORY AND LEGAL ENSURANCE OF GENDER EQUALITY IN THE LAW ENFORCEMENT SPHERE: INTERNATIONAL LEGAL PRINCIPLES AND MODERN TRENDS

Abstract. The article examines the administrative and legal provision of gender equality in the law enforcement sphere, in particular, international legal principles and modern trends in their implementation are determined. The author analyzes key international documents that define gender equality standards, in particular the UN Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women, UN Security Council resolutions and Council of Europe recommendations. Considerable attention is paid to regulatory and legal mechanisms implemented in countries with different legal systems, as well as the practice of ensuring equal opportunities for women and men in the law enforcement sector. The author highlights current challenges and trends, including: the formation of an inclusive personnel policy, overcoming stereotypes and barriers in the professional environment, the development of training and educational programs on gender equality, as well as the activation of internal audits and systems for monitoring compliance with equality standards. Particular attention is paid to the role of administrative law in regulating service relations, determining the rights and obligations of law enforcement officers, as well as monitoring compliance with the principle of equality. The article proposes a set of measures to improve the administrative and legal mechanism for ensuring gender equality, in particular, the implementation of a monitoring system, increasing legal awareness of employees, ensuring transparency of personnel procedures, and forming a culture of gender sensitivity in law enforcement structures. The scientific research is based on the analysis of international law, national legislation, law enforcement practice, and modern research in the field of gender policy, which allows us to identify effective ways to integrate international standards into national administrative and legal systems and create a favorable environment for the implementation of the principle of equality.

Keywords: gender equality, law enforcement agencies, human rights, international legal principles, democratic society, professional development, equal opportunities, legality, law and order, state policy.

Постановка проблеми. Реалізація принципу ґендерної рівності у правоохоронних органах залишається однією з актуальних проблем сучасного сус-



пільства. Незважаючи на міжнародні зобов'язання держав щодо забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків, у багатьох країнах спостерігаються структурні та організаційні бар'єри, що обмежують доступ жінок до певних посад, уповільнюють їх професійне зростання та вплив на прийняття рішень. Однією з ключових проблем є забезпечення ефективного поєднання міжнародно-правових стандартів із національними нормативно-правовими механізмами, що регулюють діяльність правоохоронних органів. Сучасні виклики включають необхідність гармонізації законодавства, розробки внутрішніх політик щодо рівних можливостей, подолання стереотипів та дискримінаційних практик у професійному середовищі, а також моніторингу виконання заходів із забезпечення гендерної рівності. Таким чином, постановка проблеми полягає у визначенні ефективних механізмів впровадження принципу ґендерної рівності у правоохоронних структурах на основі міжнародно-правових стандартів та адаптації їх до національного контексту, що є необхідною умовою підвищення ефективності, прозорості та легітимності діяльності органів правопорядку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблем гендерної рівності у правоохоронних органах в Україні залишається недостатньо дослідженою. Частково цю проблему порушували такі науковці, як О. Моргунов, Т. Ганзицька, Н. Аніщук, О. Дашковська, Ю. Івченко, К. Левченко, О. Руднєва та І. Грицай. Вони аналізували різні аспекти гендерної рівності в правоохоронній діяльності, зокрема адміністративно-правове забезпечення, механізми реалізації принципу гендерної рівності та вплив гендерних стереотипів на професійну діяльність правоохоронців. Однак, незважаючи на наявність окремих досліджень, питання ефективності адміністративно-правового забезпечення гендерної рівності у правоохоронній сфері потребують більш глибокого та всебічного аналізу.

Метою статті є аналіз міжнародно-правових основ ґендерної рівності у діяльності правоохоронних органів, виявлення сучасних тенденцій інтеграції жінок у правоохоронну сферу та оцінка ефективності існуючих практик і політик у забезпеченні рівних можливостей для чоловіків і жінок.

Виклад основного матеріалу. Ґендерна рівність є базовим правом людини та водночас стратегічною метою, до якої послідовно прагнуть уряди держав і провідні міжнародні організації. Ґендерна рівність означає, що «права, обов'язки та можливості людей не залежать від того, чи народились вони чоловіком або жінкою» (UN OSAGI, 2001). Йдеться не про стирання відмінностей між статями, а про те, що соціальні ролі, доступ до ресурсів, вибір професії, участь у політичному та економічному житті не повинні визначатися біологічною статтю. Ґендерна рівність враховує різноманітність потреб, інтересів і пріоритетів як жінок, так і чоловіків, визнає різні групи всередині кожної статі та вимагає активної участі обох у процесах прийняття рішень. Гендерна рівність не може розглядатися виключно як «жіноча проблема», оскільки вона однаковою мірою



стосується і жінок, і чоловіків та передбачає їхню активну участь у спільних діях. Забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків є не лише важливим соціальним та етичним завданням, а й ключовим показником демократичного розвитку держави, орієнтованого на потреби та інтереси кожної людини [1].

У контексті національної та міжнародної безпеки реалізація принципу ґендерної рівності означає, що жінки й чоловіки мають рівні можливості брати участь у розробленні та реалізації політики безпеки, управлінні силовими структурами та громадському контролі за ними, що стосується не лише кадрової політики, а й рівного задоволення потреб у захисті життя, здоров'я та власності жінок, чоловіків, дівчат і хлопців.

Проблема ґендерної рівності у сучасному суспільстві набуває все більшої актуальності, зокрема у правоохоронній сфері це питання набуває особливого значення, оскільки ефективність забезпечення законності, правопорядку та захисту прав і свобод громадян значною мірою залежить від внутрішніх організаційних практик, включно з дотриманням принципів ґендерної рівності. В правоохоронній сфері гендерна рівність передбачає однакові можливості для жінок та чоловіків при вступі на службу, під час несення служби, призначення на керівні посади та доступу до професійного навчання.

Правозахисні інституції та міжнародні експерти наголошують, що реальне впровадження принципу гендерної рівності в діяльність поліції та суміжних органів безпеки безпосередньо впливає на рівень суспільної довіри до держави, її демократичності та спроможності гарантувати права людини.

Сучасна світова практика свідчить, що всі розвинуті держави та провідні міжнародні організації послідовно інтегрують гендерний компонент у політику, законодавство та управлінські процеси, розглядаючи його як невід'ємну складову сталого розвитку та верховенства права.

Ключову координаційну та нормотворчу роль у цій сфері відіграє Організація Об'єднаних Націй, яка на рівні глобальних ініціатив взяла на себе зобов'язання сприяти подоланню будь-яких форм гендерної нерівності, розробляючи універсальні стандарти та механізми контролю за їх дотриманням. Вагомий внесок роблять також Рада Європи, Європейський Союз, Організація з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ), а також інші міжнародні платформи, до діяльності яких приєдналася і Україна, підтвердивши готовність імплементувати міжнародні норми у національне законодавство. У результаті діяльності цих міжнародних інституцій розробляються й поступово впроваджуються не лише конвенції та декларації, що закріплюють стандарти недискримінації, але й механізми моніторингу з обов'язковими періодичними звітами про виконання державами взятих на себе зобов'язань, а також програми технічної допомоги й професійні тренінги для правоохоронців із урахуванням гендерно чутливого підходу.



Слід зазначити, що практично всі держави світу сьогодні є учасниками ключових міжнародних договорів і правових актів, які закріплюють зобов'язання щодо забезпечення ґендерної рівності, зокрема й у секторі безпеки та правоохоронної діяльності. Ратифікуючи такі документи, країни не лише визнають універсальні стандарти недискримінації, а й беруть на себе конкретні обов'язки створювати національні механізми їх реалізації: ухвалювати відповідні закони, адаптувати кадрову політику, впроваджувати програми гендерно чутливого навчання та звітувати перед міжнародними органами про досягнуті результати. Такі зобов'язання охоплюють широкий спектр питань — від рівного доступу жінок і чоловіків до служби в армії, поліції та інших силових структурах, до гарантування безпечних умов праці, захисту від сексуальних домагань та насильства, забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання. Зокрема, важливими міжнародними документами, що стосуються сприяння ґендерній рівності у правоохоронних органах є:

Загальна декларація прав людини (1948), яка стосується можливості кожної особи користуватися правами і свободами «без будь-якої відмінності за ознакою расової приналежності, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних або інших переконань, національного або соціального походження, майнового стану, статусу за народженням тощо» (Стаття 2). У Статті 7 зазначається: «Всі люди рівні перед законом і мають право на рівний захист закону, без будь-якої відмінності». Вказана Декларація заклала міцне міжнародно-правове підґрунтя для подальшого розвитку і правового закріплення принципу ґендерної рівності;

Міжнародний пакт про громадянські та політичні права (1966), в якому констатується, що «Всі люди є рівними перед законом і мають право без будь-якої дискримінації на рівний захист закону. В цьому відношенні всякого роду дискримінація повинна бути заборонена законом, і закон повинен гарантувати всім особам рівний і ефективний захист проти дискримінації за будь-якою ознакою, як-от: раса, колір шкіри, стать, мова, релігія, політичні чи інші переконання, національне чи соціальне походження, майновий стан, народження чи інші обставини» (стаття 26);

Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (1979) проголошує, що всі люди, незалежно від статі, мають рівне право на захист закону без будь-якої дискримінації;

у Кодексі поведінки співробітників правоохоронних органів, Резолюції Генеральної Асамблеї ООН 34/169 (1979) та Керівних принципах ООН з ефективного виконання Кодексу поведінки співробітників правоохоронних органів також наголошено, що всі люди мають право на свободу, особисту безпеку та свободу вираження. Правоохоронні органи повинні представляти всю спільноту у її розмаїтті, реагувати на її потреби та бути підзвітними громаді як єдиному цілому. Правоохоронні органи повинні підтримувати міжнародні



стандарти з прав людини, а їхні дії мають бути відкритими для громадського контролю;

Декларація ООН основних принципів правосуддя для жертв злочинів та зловживання владою (1985) акцентує увагу на тому, що необхідно ставитися до всіх жертв злочину зі співчуттям і повагою та захищати їх від переслідувань і подальшого насильства. Проводити розслідування таким чином, що не принижує надалі тих, хто зазнав насильства та забезпечувати надання спеціалізованої допомоги жінкам, у тому числі інформуючи їх про служби підтримки.

Також, численні рішення Ради Безпеки ООН стали важливим етапом у конкретизації практичних механізмів упровадження принципу ґендерної рівності у сфері безпеки та правоохоронної діяльності. Особливе місце серед них посідає так званий Порядок денний «Жінки, мир, безпека», що об'єднує дев'ять тематичних резолюцій. Цей комплекс документів ще раз підкреслює ключову роль жінок у підтриманні міжнародного миру та безпеки, акцентує увагу на необхідності розширення їхньої участі у процесах миротворення, у післяконфліктній відбудові та запобіганні новим осередкам насильства. Порядок денний закликає держави й міжнародні організації створювати умови для рівноправної та всебічної участі жінок у всіх етапах — від переговорів до реалізації мирних угод [2].

Окремі резолюції Ради Безпеки, що стосуються використання поліцейських контингентів у миротворчих операціях, також містять прямі вимоги інтегрувати ґендерну перспективу у планування та проведення таких місій. У документах наголошується на потребі збільшення кількості жінок у складі міжнародних поліцейських підрозділів, залучення їх до керівних і оперативних посад, а також на забезпеченні гендерно диференційованих підходів до захисту цивільного населення. Особливу увагу приділено питанням запобігання сексуальному та ґендерно зумовленому насильству під час конфліктів, у тому числі насильству з боку миротворчих сил, та створенню ефективних механізмів розслідування й покарання винних. Так, 31 жовтня 2000 року було прийнята Резолюція 1325, в якій наголошується на важливості ролі жінок у вирішенні конфліктів та запобіганні їм, проведенні мирних переговорів, розбудові та підтримці миру, гуманітарному забезпеченні та відновних діях, а також підкреслюється важливість їхньої рівноправності та участі у всіх заходах щодо підтримки та сприяння миру та безпеці. У Резолюції 1325 міститься заклик до всіх суб'єктів активізувати залучення жінок та враховувати гендерні аспекти у всіх операціях ООН з питань миру та безпеки. Увага акцентується на необхідності вжиття всіма учасниками збройних конфліктів спеціальних заходів для захисту жінок та дівчат від гендерного насильства, особливо зґвалтування та інших форм сексуального насильства [3]. Варто зауважити, що Резолюція Ради Безпеки ООН № 1325 «Жінки. Мир. Безпека» є першим та основоположним документом міжнародного рівня, який закликає до збільшення кількості жінок та

підвищенні їх ролі щодо врегулювання конфліктів, в тому числі і збройних, з метою підтримки та встановлення миру та безпеки, що в свою чергу безпосередньо стосується діяльності Міністерств внутрішніх справ.

Таким чином, резолюції Ради Безпеки ООН формують чіткі орієнтири для національних урядів і міжнародних структур щодо підвищення ролі жінок у системі безпеки, розвитку гендерно чутливої політики в миротворчих операціях і захисту прав постраждалих у зонах конфліктів, що безпосередньо впливає на діяльність поліцейських підрозділів та інших силових органів.

На загальноєвропейському рівні варто відзначити Європейську конвенцію з прав людини 1950 року, а також відповідні протоколи до неї, які гарантують основоположні права та свободи людини, зокрема закріплюють принцип недискримінації за ознакою статі. До ключових міжнародних актів, що визначають стандарти у сфері прав людини, також належить Європейська Соціальну Хартія 1961 року з подальшими протоколами, серед яких особливої уваги заслуговує Протокол 1988 року, який визначає основні соціальні права жінок.

Окреме значення у формуванні міжнародної політики гендерної рівності має Пекінська декларація, ухвалена 15 вересня 1995 року під час IV Всесвітньої конференції з питань становища жінок. У цьому документі визнано, що хоча впродовж останнього десятиліття досягнуто суттєвого покращення становища жінок у різних сферах, проблема гендерної нерівності залишається актуальною, а наявні бар'єри все ще суттєво впливають на якість життя та добробут значної частини населення. Окремо наголошується, що зростання рівня бідності, яке негативно позначається насамперед на жінках і дітях, має як внутрішні, так і глобальні причини. Пекінська декларація підтвердила відданість міжнародної спільноти принципам рівноправності чоловіків і жінок, а також фундаментальним цінностям, проголошеним у Статуті ООН, Загальній декларації прав людини та низці спеціалізованих міжнародних актів. Серед них – Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Конвенція про права дитини, Декларація про викорінення насильства щодо жінок, а також Декларація про право на розвиток. Вказані акти підкреслюють необхідність повного забезпечення прав жінок як невід'ємної складової частини універсальної системи прав людини, а також спрямовані на досягнення рівності, сталого розвитку та миру. Водночас вони акцентують увагу на розширенні можливостей жінок і підвищенні їхньої ролі в суспільстві, створенні умов для реалізації особистісного потенціалу кожного – як жінок, так і чоловіків – у гармонії з власними прагненнями та життєвими цілями [4].

Світові зобов'язання з ґендерної рівності також ще раз підтверджені та включені як один з головних напрямків в Цілі сталого розвитку (ЦСР). Дві з ЦСР, які особливо актуальні для ґендерних питань у правоохоронній діяльності. ЦСР надають платформу для національного розвитку, а розробка національних планів



повинна сприяти досягненню таких цілей. Сприяння досягненню ґендерної рівності, таким чином, є необхідним для забезпечення процесів національного розвитку в рамках ЦСР. А врахування ґендерної проблематики може допомогти поліції відіграти свою роль у цьому процесі [2].

Ключовим політичним документом є Стратегія гендерної рівності Ради Європи на 2018–2023 роки, яка спрямована на зміцнення прав жінок та забезпечення реальної, а не декларативної, рівності між жінками і чоловіками в державах–членах Ради Європи. Вона стала логічним продовженням попередніх програм і відобразила сучасні виклики у сфері захисту прав людини, включно з тими, що стосуються сектору безпеки та правоохоронної діяльності [2].

Отже, аналіз міжнародних та національних нормативно-правових актів свідчить про те, що принцип гендерної рівності є одним із фундаментальних орієнтирів демократичної держави. Забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків розглядається не лише як дотримання базових прав людини, але й як умова сталого розвитку суспільства. На сучасному етапі жоден орган державної влади не може залишатися осторонь від цих процесів. Особливої актуальності це питання набуває у діяльності правоохоронних органів, для яких характерними є подвійні зобов'язання: по-перше, гарантувати реалізацію прав і свобод громадян у суспільстві, а по-друге, забезпечувати рівні можливості всередині власних інституцій.

У цьому контексті доцільним є запровадження суворих антидискримінаційних стандартів, які мають бути нормативно закріпленими й обов'язковими для ознайомлення та неухильного дотримання усіма працівниками поліції. Необхідною є також інтеграція підготовки з питань антидискримінаційних практик та етичного кодексу поведінки у систему професійного навчання та підвищення кваліфікації. Особлива увага має приділятися формуванню культури абсолютної нетерпимості до дискримінації, домагань, цькувань, утисків і зловживань. Співробітники поліції повинні відчувати підтримку у викритті таких випадків і мати можливість безперешкодно повідомляти про них.

Важливим чинником є забезпечення ефективних механізмів внутрішнього контролю та нагляду, які гарантуватимуть своєчасний, прозорий та конфіденційний розгляд випадків дискримінації або зловживань в інтересах захисту скаржників. Подібна практика відповідає міжнародним стандартам захисту прав людини та забезпечує високий рівень довіри суспільства до правоохоронних інституцій.

Окремої уваги заслуговує формування так званої позитивної маскулінності в організаційній культурі поліції. Йдеться про відмову від стереотипних уявлень про чоловіків як агресивних та домінуючих суб'єктів, натомість підкреслюється цінність таких рис, як піклування, співчуття, толерантність і взаємоповага, що сприяють більш ефективній комунікації та демократичному стилю лідерства.



Впровадження такого підходу дозволить поліції не лише змінювати власне середовище, але й відігравати важливу роль у трансформації гендерних стереотипів у суспільстві, виступаючи прикладом для молодих поколінь.

Водночас реалізація гендерної політики у правоохоронних структурах має здійснюватися у форматі «згори донизу». Саме керівні органи поліції повинні ініціювати та підтримувати заходи, спрямовані на забезпечення гендерної рівності, інклюзивності та репрезентативності, що може включати створення професійних асоціацій та спілок жінок-поліцейських, розроблення спеціальних програм професійної підготовки та наставництва, а також запровадження інституційних механізмів заохочення до кар'єрного зростання незалежно від статі.

Крім того, на рівні стратегічного управління поліція має постійно інвестувати ресурси у моніторинг ефективності впроваджених заходів, а також забезпечувати дієві механізми громадського зворотного зв'язку. Такий механізм зворотного зв'язку дасть змогу не лише виявляти слабкі місця в організації роботи, а й формувати реально інклюзивну організаційну культуру, у якій принцип гендерної рівності стане не декларацією, а щоденною практикою.

Висновки. Таким чином, системне впровадження принципу гендерної рівності у діяльність правоохоронних органів виступає не лише обов'язком держави у межах міжнародно-правових зобов'язань, але й важливим фактором модернізації системи правоохоронних органів, підвищення їхньої ефективності та зміцнення довіри громадян до інститутів публічної влади. Реалізація визначених цілей стане можливою лише за умови впровадження послідовної та узгодженої гендерної політики на всіх рівнях державного управління й у всіх складових сектору безпеки, що передбачає застосування комплексного та системного підходу, а також забезпечення постійного контролю й оцінки результативності вжитих заходів.

Література:

1. Глосарій Навчального центру ООН Жінки. «Gender equality glossary». Словник термінів щодо ґендерної рівності. Грудень 2020. SSHA. URL: https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=36.

2. Застосування принципів управління сектором безпеки для реалізації Порядку денного «Жінки, мир, безпека»: збірник інформаційно-методичних матеріалів «Ґендерні питанні у секторі безпеки». 2019 р. Женева: DCAF, БДІПЛ ОБСЄ, ООН Жінки. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/WPS%20Policy%20Brief%20UA.pdf.

3. Resolution 1325 (2000), adopted by the Security Council at its 4213th meeting, on 31 October 2000. URL: https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/SC_Resolution Women PeaceSecurity_SRES1325%282000%29%28english_0.pdf (дата звернення: 10.09.2025).

4. Пекінська декларація: від 15.09.1995 // БД «Законодавство України»/ВР України. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_507 (дата звернення: 09.09.2025).



5. Порядок денний у галузі сталого розвитку на період до 2030 року: Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року. URL: https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf

6. Рада Європи. Стратегія гендерної рівності на 2018–2023 роки [Електронний ресурс]. Страсбург: Council of Europe, 2018. URL: https://rm.coe.int/gender-equality-strategy-2018-2023/16808b35a4.

References:

1. Hlosarii Navchalnoho tsentru OON Zhinky. (2020). «Gender equality glossary». Slovnyk terminiv shchodo gendernoi rivnosti [Glossary of the UN Women Training Centre. “Gender equality glossary”. Glossary of terms on gender equality]. Hruden 2020. SSHA. URL: https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=36. [in SSHA].

2. Konceptualnyi dokument. (2019). Zastosuvannia pryntsypiv upravlinnia sektorom bezpeky dlia realizatsii Poriadku dennoho «Zhinky, myr, bezpeka»: zbirnyk informatsiino-metodychnykh materialiv «Genderni pytannia u sektori bezpeky» [Application of Security Sector Governance Principles to the Implementation of the Women, Peace and Security Agenda: Compilation of Information and Methodological Materials "Gender Issues in the Security Sector"]. Zheneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN Women. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/WPS%20Policy%20Brief%20UA.pdf [in Shveitsariia].

3. United Nations Security Council (2000). Resolution 1325 (2000), adopted by the Security Council at its 4213th meeting, on 31 October 2000. URL: https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/SC_ResolutionWomenPeaceSecurity_SRES1325%282000%29%28english_0.pdf (accessed: 10.09.2025). [in SSHA].

4.Pekinska deklaratsiia (1995). Vid 15.09.1995 [Beijing Declaration, 15 September 1995]. BD «Zakonodavstvo Ukrainy» / VR Ukrainy – Database “Legislation of Ukraine” / Verkhovna Rada of Ukraine. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_507 (accessed: 09.09.2025) [in Ukrainian].

5. United Nations General Assembly (2015). Poriadok dennyi u haluzi staloho rozvytku na period do 2030 roku: Rezoliutsiia, pryiniata Heneralnoiu Asambleieiu 25 veresnia 2015 roku [Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development, adopted by the General Assembly on 25 September 2015]. URL: https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf [in Ukrainian].

6. Rada Yevropy (2018). Stratehiia hendernoi rivnosti na 2018–2023 roky [Council of Europe Gender Equality Strategy 2018–2023]. Strasbourg: Council of Europe. URL: https://rm.coe.int/gender-equality-strategy-2018-2023/16808b35a4 [in Ukrainian].



УДК 342.6

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18)-791-802

Шеметов Олег Володимирович PhD аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморський національний університет імені Петра Могили, https://orcid.org/0009-0000-2823-2717

Дєгтяр Олег Андрійович головний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, доктор наук з державного управління, професор, https://orcid.org/0000-0001-6413-3580

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ: СУЧАСНІ НАПРЯМКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Анотація. У сучасному світі, що зазнає глобальної цифрової трансформації, ефективність державного управління все більше залежить від впровадження інноваційних технологій. Електронне урядування, або e-governance, є ключовим елементом цієї трансформації, що передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для підвищення прозорості, ефективності та доступності державних послуг. Воно спрямоване на модернізацію державного апарату, спрощення взаємодії між владою та громадянами, а також на забезпечення участі громадськості в процесі прийняття рішень.

Незважаючи на значні переваги, процес впровадження електронного урядування супроводжується численними викликами та проблемами, особливо в країнах, що перебувають на етапі реформування. Ці проблеми включають не лише технічні та фінансові аспекти, а й питання безпеки, правового регулювання та людського фактора. Успішна реалізація політики електронного урядування вимагає комплексного підходу, що враховує не лише технологічні, але й соціально-економічні та політичні чинники.

Ця стаття присвячена аналізу сучасних напрямків розвитку електронного урядування, виявленню ключових проблем, що перешкоджають його ефективному впровадженню, та обґрунтуванню шляхів їх подолання. Мета роботи – на основі теоретичного аналізу та міжнародного досвіду розробити практичні рекомендації для вдосконалення системи електронного урядування в Україні, сприяючи тим самим підвищенню якості державних послуг та зміцненню довіри до влади. Окреслено перспективи подальшого дослідження, які полягають у комплексному аналізі проблем та перешкод у реалізації електронного урядування в Україні, розробці рекомендацій щодо вдосконалення наявних електронних



сервісів в Україні та вивчення шляхів подолання кіберзлочинності та захисту персональних даних.

Ключові слова: електронне урядування, електронні послуги, інформаційні технології, державне управління, інтернет, портали, послуги онлайн, безпека даних, громадяни, реформа.

Shemetov Oleg Volodymyrovych, PhD graduate student of the Department of Management and administration, Petro Mohyla Black Sea National University, https://orcid.org/0009-0000-2823-2717

Diegtiar Oleg Andriyovych chief researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, doctor of sciences in public administration, professor, https://orcid.org/0000-0001-6413-3580

ELECTRONIC GOVERNANCE: CURRENT DIRECTIONS, PROBLEMS AND WAYS TO OVERCOME THEM

Abstract. In today's world, which is undergoing global digital transformation, the effectiveness of public administration increasingly depends on the implementation of innovative technologies. Electronic government, or e-governance, is a key element of this transformation, which involves the use of information and communication technologies (ICTs) to increase the transparency, efficiency, and accessibility of public services. It is aimed at modernizing the state apparatus, simplifying interaction between authorities and citizens, and ensuring public participation in the decision-making process.

Despite the significant benefits, the process of implementing e-government is accompanied by numerous challenges and problems, especially in countries in the reform phase. These problems include not only technical and financial aspects, but also security, legal regulation and human factors. Successful implementation of e-government policy requires a comprehensive approach that takes into account not only technological, but also socio-economic and political factors.

This article is devoted to the analysis of current directions of e-government development, the identification of key problems that hinder its effective implementation, and the justification of ways to overcome them. The purpose of the work is to develop practical recommendations for improving the e-government system in Ukraine, based on theoretical analysis and international experience, thereby contributing to improving the quality of public services and strengthening trust in government. Prospects for further research are outlined, which consist in a comprehensive analysis of problems and obstacles in the implementation of e-



government in Ukraine, the development of recommendations for improving existing electronic services in Ukraine, and the study of ways to overcome cybercrime and protect personal data.

Keywords: e-government, e-services, information technology, public administration, internet, portals, online services, data security, citizens, reform.

Постановка проблеми. Електронне урядування (е-урядування) стало важливим інструментом для підвищення ефективності державного управління, забезпечення прозорості та доступності послуг для громадян. Однак, незважаючи на значний прогрес у цій сфері, існує ряд проблем, які потребують вирішення. Багато державних установ стикаються з проблемами інтеграції нових технологій у вже існуючі системи. Це може призводити до затримок у впровадженні е-урядування. Не всі громадяни мають необхідні навички для користування електронними послугами, що обмежує їх доступ до інформації та послуг. Зростання використання електронних платформ підвищує ризики кібератак і витоку особистих даних, що викликає занепокоєння у громадян. Відсутність чітких законодавчих рамок може ускладнити впровадження нових технологій та послуг. Брак фінансування для реалізації проектів е-урядування може призвести до їх затримки або скасування.

Шляхи подолання проблем. Інвестування в сучасні технології та системи для забезпечення безперебійної роботи е-урядування. Проведення програм з підвищення цифрової грамотності серед населення, щоб забезпечити доступ до електронних послуг. Розробка та впровадження заходів для захисту даних, включаючи шифрування та регулярні аудити безпеки. Оновлення законодавчих актів для створення сприятливого середовища для розвитку е-урядування. Створення партнерств з приватним сектором для фінансування проектів у сфері е-урядування.

Ці проблеми та шляхи їх вирішення є ключовими для подальшого розвитку електронного урядування, що може суттєво поліпшити якість державних послуг та взаємодію між урядом і громадянами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації в галузі електронного урядування (е-урядування) демонструють активний розвиток цієї сфери, а також виявляють нові тенденції, проблеми та рішення. Багато досліджень зосереджені на впровадженні нових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та великі дані, для покращення е-урядування. Наприклад, використання блокчейну для забезпечення прозорості у державних закупівлях. Дослідження акцентують увагу на важливості зручності та доступності електронних послуг для громадян. Вивчаються методи покращення інтерфейсів та зменшення бар'єрів для користувачів. Публікації аналізують ризики, пов'язані з кібербезпекою, та пропонують рішення для



захисту особистих даних громадян. Це включає в себе нові підходи до шифрування та аутентифікації. Крім того, до причин виникнення проєктів електронного урядування, за даними окремих дослідників, можна віднести наступні:

– зменшення витрат на утримання держав- ного апарату;

– зменшення контактів чиновників з громадянами і, відповідно, зменшення ризиків корупційних діянь;

– пришвидшення вирішення окремих питань, які можуть бути вирішені за досить короткий період часу порівняно з їх вирішенням у паперовому вигляді;

– певною мірою прозорість роботи урядів, так як процедура прийняття рішень стає відомою для громадян;

– введення певних аспектів громадського контролю за діяльністю чиновників;

– надання різноманітних послуг громадянам у зручний для них час тощо [1].

На сьогодні як в Україні, так і в більшості розвинених країн світу вже запроваджено низку електронних послуг, які використовуються в системі державного управління. В українській науковій літературі та дослідженнях є чимало публікацій, які присвячені електронному урядуванню. Зокрема, М. В. Болдуєв, О. В. Болдуєва, які розглядали перспективи запровадження електронного урядування, підкреслювали, що таке впровадження є насамперед дуже складним, адже воно вимагатиме скоординованих спільних дій усіх суб'єктів публічного управління. Крім того, існують і технічні проблеми, зокрема щодо забезпечення якості, а також швидкості передавання даних, захисту тієї інформації, що передається та т. ін. [3]. Низка науковців зазначають, що електронне урядування стає одним з нових видів правового регулювання у суспільстві [4], тобто поряд з правом, яке визначається як головний елемент регулювання відносин у суспільстві [5], електронне урядування може стати регулятором. Технічний рівень складають сукупність тих інформаційних систем, різноманітних комплексів, а також засобів зв'язку, баз даних, різноманітних каналів передачі інформації тощо, які використовуються в процесі запровадження електронного урядування [6]. Існують й інші підходи до визначення електронного урядування, які висвітлювалися не тільки вченими України, а й іноземними дослідниками [7; 8].

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій у сфері електронного урядування, виявлення основних проблем, що виникають під час його впровадження, а також пропозиція ефективних шляхів їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Початком розгляду питання електронного урядування в Україні можна вважати 2011 рік, коли за пропозицією Київської міської адміністрації було укладено меморандум з компанією Microsoft про те, щоб запустити окремі напрями електронного уряду для Києва [9].

У подальшому зазначена ініціатива знайшла підтримку і в урядових колах. А у 2015 році до цієї системи приєдналися інші обласні центри, такі як Львів та



інші. До того ж у 2015 році було внесено зміни до Закону України «Про звернення громадян» [10] та було прийнято відповідний закон, який визначив поняття електронного звернення та електронної петиції [11].

Тобто, починаючи з 2015 року, в Україні в більшості міст було введено низку електронних послуг, які здебільшого стосувалися питань взаємодії громадян з чиновниками. Згодом Кабінет Міністрів України у 2017 році прийняв розпорядження «Про схвалення концепції розвитку електронного урядування в Україні» [12], де було визначено основні принципи введення електронного урядування, а саме:

– можливість надання послуг 24 години на добу;

– простота у застосуванні, тобто не тільки спеціалісти мають використовувати зазначені послуги, а й пересічні громадяни;

– створення системи єдиних технічних стандартів для використання;

– основні напрями діяльності мають бути спрямовані на забезпечення безпеки та конфіденційності при наданні послуг;

– вираховування думки громадськості при введенні тих чи інших видів адміністративних та інших послуг.

Крім того, було запропоновано декілька основних етапів запровадження електронного урядування. Вони складалися з таких кроків:

- визначення потреб громадян та державних установ у електронних послугах;

- створення плану дій, що включає цілі, завдання, ресурси та терміни реалізації проєкту;

- створення відповідних сайтів міністерств та окремих відомств, які повинні були включати інформацію про їхню діяльність. Такі сайти міністерства розробляють самостійно, вони не підтримуються централізовано і, крім того, вони не становлять єдиний портал;

- етап, який має передбачати перші елементи налагодження взаємодії громадян та міністерств і відомств, тобто направлення окремих запитів та одержання відповідей для громадян, одержання окремих зразків деяких довідок і форм, які використовуються у роботі міністерств тощо; крім того, на сайтах мають публікуватися новини щодо діяльності різноманітних державних органів;

- має відбуватися чітка система інтерактивності, тобто здійснюються різноманітні операції, надаються послуги в режимі онлайн, наприклад, сплата штрафів, продовження дії дозволів та ліцензій тощо. Тобто конкретизація діяльності електронного правління вже полягає не так в інформуванні, як в обслуговуванні, а саме – в наданні послуг. На цьому етапі вже задіються спеціальні сайти не тільки для центральних органів державної влади, але й більшості міських, а в окремих випадках також і районних органів влади;

- створення об’єднаних порталів міністерств і різних відомств з метою здійснення різних послуг, для яких раніше було потрібно лише звернення



безпосередньо в будь-який державний орган. Наступними кроками стали такі послуги, як реєстрація підприємств, здійснення платежів та т. ін.;

- розробка та впровадження єдиної системи державного управління, побудованої на основі уніфікованих стандартів. Досягнення цієї мети передбачало також створення єдиного урядового порталу для забезпечення різноманітних послуг громадянам та підприємцям. Додатково розглядалася можливість впровадження єдиної системи голосування на виборах з метою запобігання різним порушенням правил та надання чіткості та ефективності цьому процесу.

На сучасному етапі розвитку держави більшість із зазначених етапів пройдено, однак все-таки необхідно звернути увагу на окремі аспекти, які знижують ефективність застосування електронного урядування. До них відносяться наступні:

– населення України складається з осіб, вік яких понад 50 і більше років, і питання використання ними мобільних телефонів та інших ґаджетів для отримання послуг є певною мірою проблематичним;

– вартість мобільних телефонів та комп'ютерної техніки, особливо в період військової агресії російської федерації;

– проблеми забезпечення прийому мережі «Інтернет» в окремих регіонах України. На сьогодні вже багато зроблено щодо охоплення постійним електронним зв'язком більшості території України, однак усе ж існують випадки пошкодження обладнання та виходу його з ладу;

– наявність різнотипних шахраїв, які, користуючись недосвідченістю та технічною неосвіченістю громадян, здійснюють викрадення коштів, викрадення особистих даних та інших даних, які можуть бути використані в подальшому для вчинення шахрайських дій.

Ключовими засадами функціонувати е-урядування в публічному управлінні є принципи е-урядування. Відповідно до теоретичних та практичних досліджень ОЕСР виділено три ключових принципи е-урядування: відкритість уряду та залучення суспільства; комплексні підходи до розподілу соціальної цінності; отримання бажаного ефекту та прибутку від інвестування в ІКТ. Відкритість уряду та залучення суспільства досягається шляхом долучення, заохочення до участі різних груп заінтересованих осіб; створення умов зростання довіри до електронних адміністративних послуг за допомогою ІКТ. Другий принцип передбачає політичну підтримку формування технологічної стратегії та створення ефективної урядової та організаційної моделі. Отримання бажаного ефекту та прибутку від інвестування в ІКТ досягається шляхом чіткого обґрунтування впровадження ІКТ, створення умов для формування цінності впровадження ІКТ.



Міжнародна практика впровадження та розвитку е-урядування дозволила виділити основні функції електронного урядування:

забезпечення прозорості інформації про діяльність органів державної влади, надання безперешкодного доступу громадянам та інститутам громадянського суспільства до процесу експертизи та підготовки проектів рішень державних структур;

підвищення доступності та якості державних послуг для суспільства, скорочення та спрощення процедур адміністративних витрат;

підвищення якості управлінських та адміністративних процесів, забезпечення належного рівня інформаційної безпеки та контролю за результативністю діяльності органів державного управління;

автоматизація процесів управління та надання послуг, розширення переліку електронних державних послуг (видача дозволів, реєстрація прав власності, актів громадянського стану, суб'єктів підприємницької діяльності, об'єднань громадян, легалізація документів, нострифікація, верифікація, призначення пенсій, субсидій, тощо).

Особливостями розвитку е-урядування в країнах, які ефективно застосовують технології е-урядування та мають успішну практику реалізації політики в даному напрямку в діяльності публічної адміністрації, є широке охоплення та відкритість, орієнтація на потреби споживача, інтеграція послуг, партнерство між приватним сектором та державою.

Широке охоплення та відкритість передбачає доступність електронних послуг всім категоріям громадян в будь-який час. Держава вживає заходи для забезпечення доступу до електронних послуг всіх верст населення та уникнення ситуації, коли електронні послуги доступні тільки деяким особам, або ж тільки у визначених населених пунктах чи районах.

На сьогоднішній день в Україні значно покращилася ефективність роботи органів влади, зокрема завдяки розвитку електронних послуг, таких як портал «Дія», який став важливим інструментом для громадян і бізнесу. Це дозволило підвищити прозорість державних послуг, забезпечивши їх швидкий доступ і зручність. Водночас, хоча принципи відкритості та доступності все більше впроваджуються, в країні залишаються проблеми з реальним рівнем довіри до влади та ефективністю адміністрування, а також з повною інтеграцією електронних послуг у повсякденну практику державного управління.

Застосунок "Армія+" є інноваційним рішенням, розробленим Міністерством оборони України спільно з Генеральним штабом ЗСУ, з метою цифровізації послуг для військовослужбовців та підвищення ефективності їхньої служби. Цей мобільний додаток покликаний спростити бюрократичні процеси, зменшивши обсяги паперової роботи. Доступно 11 видів електронних рапортів, згрупованих у чотири типи: "На відпустку", "На допомогу", "Направлення" та "Видача



направлення". Рапорти можна подати за кілька хвилин, а підказки в додатку допомагають правильно їх заповнити. Вони мають таку ж юридичну силу, як і паперові. Кожен військовослужбовець отримує унікальний ідентифікаційний номер (Армія ID), що дозволяє надсилати рапорти на підпис. Додаток пропонує доступ до онлайн-курсів та навчальних матеріалів від досвідчених військових. Військовослужбовці можуть брати участь в опитуваннях, що дозволяє враховувати їхню думку для подальших змін у Силах оборони України. Додаток надає доступ до спеціальних пропозицій та знижок для військових.

Застосунок "Армія+" доступний для завантаження на платформах Google Play та App Store. На даний момент доступ до нього мають лише чинні військовослужбовці ЗСУ та Держспецслужби транспорту, з можливістю розширення доступу для інших сил оборони в майбутньому.

У 2025 році планується впровадження електронного військового посвідчення, яке буде повноцінним електронним документом з фотографією та усіма необхідними реквізитами. Це стане ще одним кроком до цифровізації військових послуг.

Застосунок "Армія+" є важливим інструментом для покращення умов служби військовослужбовців, спрощуючи бюрократичні процеси та забезпечуючи доступ до необхідних послуг у зручному електронному форматі. Його впровадження свідчить про прагнення України до модернізації та цифровізації військових структур.

Додаток "Резерв+" є офіційним мобільним рішенням, розробленим Міністерством оборони України для призовників, військовозобов'язаних та резервістів. Він забезпечує зручний доступ до інформації про військовий облік та дозволяє виконувати ряд важливих функцій. Додаток дозволяє отримати електронний військово-обліковий документ (еВОД), що містить основну інформацію про особу, таку як прізвище, ім'я, дата народження, статус обліку та категорія (призовник, військовозобов'язаний, резервіст). Користувачі можуть швидко оновлювати свої особисті дані, такі як адреса проживання, контактні дані та сімейний стан, без необхідності відвідувати територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП). Додаток надає можливість перевірити актуальний статус у реєстрі "Оберіг", включаючи інформацію про відстрочки, розшуки та інші важливі дані. Користувачі можуть подавати запити на відстрочку або створювати направлення на військово-лікарську комісію (ВЛК). Для авторизації в додатку використовується система BankID, що забезпечує безпечний доступ до особистих даних.

Додаток "Резерв+" доступний для завантаження на платформах Google Play та App Store. Він сумісний з операційними системами Android версії 7 та вище, а також iOS 13 та вище.



Додаток "Резерв+" є важливим інструментом для військовозобов'язаних та призовників, що спрощує доступ до інформації та послуг, пов'язаних із військовим обліком. Його впровадження свідчить про прагнення України до цифровізації військових процесів, проте необхідно враховувати можливі технічні проблеми та забезпечити належну підтримку користувачів.

Система "Оберіг" є важливим елементом військового обліку в Україні, що забезпечує автоматизацію процесів управління даними про військовозобов'язаних, призовників та резервістів. Вона була розроблена Міністерством оборони України з метою підвищення ефективності обліку та контролю за військовими кадрами. Система інтегрується з іншими державними реєстрами та базами даних, що дозволяє отримувати та обмінюватися інформацією між різними державними структурами. Військовослужбовці та військовозобов'язані можуть отримувати доступ до своїх даних через мобільні додатки, такі як "Резерв+" та "Армія+", що спрощує процеси перевірки статусу та подання запитів. Система реалізує заходи для захисту особистих даних, включаючи шифрування та контроль доступу, що є критично важливим для забезпечення конфіденційності інформації. Система дозволяє зменшити час на обробку запитів та підвищити точність даних, що є важливим для планування та управління військовими ресурсами. Автоматизація процесів сприяє підвищенню прозорості у військовому обліку, що може зменшити ризики корупції та зловживань. Завдяки інтеграції з мобільними додатками, військовослужбовці можуть легко отримувати доступ до своїх даних та подавати запити без необхідності відвідувати територіальні центри комплектування.

Система "Оберіг" є важливим кроком у модернізації військового обліку в Україні, що забезпечує автоматизацію процесів, підвищує ефективність управління військовими кадрами та сприяє покращенню взаємодії між державними структурами та громадянами. Її впровадження є частиною загальної стратегії цифровізації державного управління в Україні.

Щодо покращення якості надання публічних послуг, можна зазначити, що в Україні значно зросла кількість доступних електронних послуг, таких як реєстрація бізнесу, подача декларацій, отримання довідок і навіть оформлення паспортів та водійських посвідчень. Проте в деяких сферах ще є певні обмеження або проблеми з адаптацією для окремих категорій громадян, наприклад, людей похилого віку або тих, хто не має доступу до Інтернету.

У питаннях мінімізації корупційних ризиків електронізація послуг стала одним з інструментів боротьби з корупцією, оскільки автоматизація процесів дозволяє зменшити людський фактор. Однак, незважаючи на це, в Україні все ще існують корупційні схеми, і повністю подолати цю проблему за допомогою тільки електронних інструментів, ймовірно, не вдасться без комплексних реформ у правовій та судовій системах.



Що стосується покращення інвестиційної привабливості та ділового клімату, то, без сумніву, електронні послуги сприяли спрощенню процедур для бізнесу, таких як реєстрація підприємств, сплата податків і отримання ліцензій. Це дозволило Україні поліпшити позиції в міжнародних рейтингах, таких як Doing Business, проте для значного покращення інвестиційного клімату необхідно подолати інші проблеми, пов'язані з правовою невизначеністю та низьким рівнем захисту інвесторів.

У контексті соціально-економічного розвитку, розвиток електронних послуг безумовно стимулює зростання економіки, оскільки забезпечує зручність і доступність для громадян та підприємств. Проте, для реального підвищення рівня соціально-економічного розвитку необхідно подолати такі виклики, як нерівність у доступі до цифрових технологій та забезпечення стабільного інтернет-з'єднання в усіх регіонах країни.

Висновки. Тож можна визначити, що на сьогодні Україна досягла значного прогресу в розвитку електронного урядування, зокрема завдяки платформі «Дія», що значно покращила доступ громадян та бізнесу до державних послуг. Впровадження електронних сервісів сприяло підвищенню прозорості, зменшенню корупційних ризиків та спрощенню бізнес-процесів. Однак існують проблеми з довірою до влади та ефективністю адміністрування, а також з інтеграцією електронних послуг у повсякденну практику, особливо серед окремих категорій громадян – таких, як люди похилого віку або ті, хто не має доступу до Інтернету.

Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та великі дані, є критично важливим для підвищення ефективності та прозорості державних процесів. Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні завдання, забезпечувати безпеку даних та покращувати доступність послуг. Незважаючи на значний прогрес, існують серйозні проблеми, такі як технічні бар'єри, цифрова нерівність, ризики безпеки та регуляторні перешкоди. Ці виклики потребують системного підходу та комплексних рішень для їх подолання. Підвищення цифрової грамотності серед населення та навчання державних службовців є ключовими факторами успіху е-урядування. Інформування громадян про нові електронні послуги сприяє їх активному використанню. Постійний моніторинг використання електронних послуг та збір відгуків від користувачів є необхідними для оцінки їх ефективності та внесення покращень. Це дозволяє адаптувати послуги відповідно до потреб громадян.

Успішне впровадження е-урядування вимагає тісної співпраці між державним, приватним сектором та громадянським суспільством. Партнерства можуть забезпечити необхідні ресурси та експертизу для реалізації проектів. У підсумку, електронне урядування має потенціал для значного покращення державного управління, але його успіх залежить від комплексного підходу до вирішення існуючих проблем та активної участі всіх зацікавлених сторін.



Для подальшого вдосконалення електронного уряду необхідно продовжувати працювати над матеріально-технічною базою, навчанням фахівців у галузі IT та PR-технологій, а також забезпечити доступність електронних послуг для всіх регіонів країни. Особливо важливо надати підтримку користувачам, які мають труднощі з освоєнням цифрових технологій, зокрема, пенсіонерам та мешканцям сільської місцевості. Тільки комплексний підхід до вирішення цих питань дозволить досягти повного потенціалу електронного урядування в Україні.

Перспективи подальших досліджень полягають у комплексному аналізі проблем та перешкод у реалізації електронного урядування в Україні, у розробці рекомендацій щодо вдосконалення наявних електронних сервісів в Україні та вивчення шляхів подолання кіберзлочинності та захисту персональних даних.

Література:

1. Адреєва О. М. Електронне урядування: теорія і практика: навчальний посібник для студентів спеціальності 8.03020401 «Міжнародна інформація». Київ: Товариство «Авега», 2015. 230 с.

2. Синицький К., Олійник Я. та ін. Кращі практики впровадження електронного урядування: зарубіжний досвід: методичні матеріали до навчальної дисципліни: «Теоретико-методологічні, організаційні та інституційні основи електронного урядування». URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Krashhi-praktiki-vprovadzhennya-elektronnogo-uryaduvannya_zarubizhnij-dosvid.pdf.

3. Болдуєв М. В., Болдуєва О. В. Стан та перспективи розвитку електронного урядування в публічному управлінні в Україні. Публічне управління та адміністрування. 2020. № 3. С. 118–125.

4. Костенко І. В. Основні принципи електронного урядування. Часопис Київського університету права. 2023. № 4. С. 117–121.

5. Медвідь Ф. М., Мельниченко Я. Б., Твердохліб А. І. Право як ефективний регулятор суспільних відносин в контексті завдань правової освіти. Будівельне право: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць: в 2 ч. / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. Київ; Тернопіль: Бескиди, 2019. Ч. 1. Третя наук. практ. конф., Київ, 4 грудня 2019 р. С. 100–109.

6. Жекало Г. І., Заяць М. Я., Вакун О. В. Сутність та зміст електронного урядування. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». 08.2020. URL: http://www.dy.nayka.c om.ua/?op=8&w=Г.+І.+Жекало.

7. Norm D. Government Research. Policy and Management New York. IGI Publishing. 2007. P. 23–30.

8. Garson D. Public Information Technology and E-Governance Managing the Virtual State. Jones and Bartlett Publishers, 2006. P. 125–132.

9. Електронне урядування в Україні – історія створення. URL: https://www.imena.ua/blog/egovernment-longread/.

10. «Про звернення громадян» Закон України від 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 47. Ст. 256.

11. Закон України від 2 липня 2015 року № 577-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції». Відомості Верховної Ради (ВВР). 2015. № 35. Ст. 341.

12. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення концепції розвитку електронного урядування в Україні» від 20 вересня 2017 року № 649. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124.



References:

1. Adreeva, O. M. (2015). Elektronne uriaduvannia: teoriia i praktyka: navchalnyi posibnyk dlia studentiv spetsialnosti 8.03020401 «Mizhnarodna informatsiia» [E-governance: theory and practice: a textbook for students of specialty 8.03020401 «International Information»]. Kyiv: Avega Publishing House, 230 p.

2. Synitskyi, K., Oliynyk. Y. et al. Krashchi praktyky vprovadzhennia elektronnoho uriaduvannia: zarubizhnyi dosvid: metodychni materialy do navchalnoi dystsypliny: «Teoretyko-metodolohichni, orhanizatsiini ta instytutsiini osnovy elektronnoho uriaduvannia» [Best practices of e-government implementation: foreign experience: methodological materials for the discipline: «Theoretical and methodological, organizational and institutional foundations of e-government»]. Retrieved from: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/ Krashhi-praktiki-vprovadzhennya-elektronnogo-uryaduvannya_zarubizhnij-dosvid.pdf.

3. Bolduev, M. V., Boldueva, O. V. (2020). Stan ta perspektyvy rozvytku elektronnoho uriaduvannia v publichnomu upravlinni v Ukraini [The state and prospects of e-government development in public administration in Ukraine]. Public management and administration. No 3. P. 118–125.

4. Kostenko, I. V. (2023). Osnovni pryntsypy elektronnoho uriaduvannia [Basic principles of e-government]. Journal of Kyiv University of Law. № 4. P. 117–121.

5. Medvid, F. M., Melnychenko, Y. B., Tverdokhlib, A. I. (2019). Pravo yak efektyvnyi rehuliator suspilnykh vidnosyn v konteksti zavdan pravovoi osvity [Law as an effective regulator of social relations in the context of legal education]. Construction law: problems of theory and practice: a collection of scientific works: in 2 parts / Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture. Kyiv; Ternopil: Beskydy, Part 1. Third Scientific and Practical Conference, Kyiv, December 4, 2019. P. 100–109.

6. Zhekalo, G. I., Zayats, M. Y., Vakun, O. V. (2020). Sutnist ta zmist elektronnoho uriaduvannia [The essence and content of e-government]. Electronic journal «Public Administration: Improvement and Development». 08. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=8&w= G.+I.+Zhekalo.

7. Norm, D. (2007). Government Research. Policy and Management New York. IGI Publishing. P. 23–30.

8. Garson, D. (2006). Public Information Technology and E-Governance Managing the Virtual State. Jones and Bartlett Publishers, P. 125–132.

9. Elektronne uriaduvannia v Ukraini – istoriia stvorennia [E-governance in Ukraine – the history of creation]. Retrieved from: https://www.imena.ua/blog/e-government-longread/.

10. «On Citizens' Appeals» Law of Ukraine of October 2, 1996, No. 393/96-BP. Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VRU). 1996. No 47. Art. 256.

11. Law of Ukraine of July 2, 2015, No. 577-VIII «On Amendments to the Law of Ukraine «On Citizens' Appeals» regarding Electronic Appeals and Electronic Petitions». Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR). 2015. No 35. Art. 341.

12. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Concept of E-Governance Development in Ukraine» of September 20, 2017, No. 649. Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124.

Журнал

«Суспільство та національні інтереси»

№ 10(18) 2025

Формат 60х90/8. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 8,2.

Видавець:
ФОП «Жукова Ірина Віталіївна», Свідоцтво серія ДК № 7425 від 09.08.2021 р.