

# Проблеми модернізації України



НАУКОВИЙ ЧАСОПИС

ВИПУСК 16

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



# **ПРОБЛЕМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ**

Випуск 16

*Матеріали*

*VIII Міжнародної науково-практичної конференції  
“Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти  
в умовах нової соціальної реальності”*

*м. Київ, МАУП, 25 травня 2023 р.*

Київ  
2023

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом  
(протокол № 6 від 31.05.2023)*

**Редакційна колегія:**

*М. Ф. Гончаренко* (голова), канд. екон. наук., доц.  
*С. В. Храпаций* (заступник голови), д-р фіз.-мат. наук, проф.  
*І. А. Семенець-Орлова*, д-р наук з держ. упр., проф.  
*Я. М. Раєвська*, д-р психол. наук, проф.  
*А. М. Кислий*, д-р юрид. наук, проф.  
*К. В. Муравйов*, д-р юрид. наук, доц.  
*О. Г. Чолишкіна*, канд. техн. наук, доц.  
*Л. В. Гайова*, канд. мед. наук, проф.  
*Л. Ю. Дьякова*, канд. фарм. наук, доц.  
*Л. М. Крива*, директор центру коорд. наук. видань та розвитку міжнар. співроб.  
*І. М. Капеліста* (виконавчий редактор), канд. наук з держ. упр.

*Матеріали подано в авторській редакції.*

*Відповідальність за зміст та орфографію матеріалів несуть автори.*

**Проблеми модернізації України:** [зб. наук. пр.] / МАУП. — К.:  
МАУП, 2008 —

С76 Вип. 16: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції  
“Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової  
соціальної реальності” (Київ, Міжрегіональна Академія управління персона-  
лом, 25 травня 2023 р.) /редкол. : М. Ф. Гончаренко (голова) [та ін.]. 2023.  
580 с. : іл. Бібліогр. у кінці ст.

У пропонованому збірнику подано тези доповідей учасників науко-  
во-практичної конференції МАУП з проблематики широкого кола аспектів  
процесу системної модернізації України.

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

**ББК 63.3(4УКР)я43+67.9(4УКР)301я43**

## ЗМІСТ

### VIII МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

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

(25 травня 2023 р.)

#### МОДЕРНІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ: СОЦІАЛЬНИЙ, ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТА ПЕДАГОГІЧНИЙ АСПЕКТ

**Раєвська Яна Миколаївна**

*Психологічне забезпечення цифровізації освіти* ..... 18

**Єна Аліна Сергіївна**

*Збереження психічного здоров'я учасників освітнього процесу  
в умовах війни* ..... 21

**Крива Людмила Миколаївна**

*Інтернетизація сфери дозвілля містян на початку XXI ст.* ..... 24

**Сторожук Ірина Анатоліївна**

*Українці в європейській системі вищої освіти у XV–XVI ст.* ..... 26

**Лебедева Надія Анатоліївна**

*Освітні напрацювання часів пандемії як можливість збереження  
навчального процесу за умов бойових дій* ..... 30

**Давидченко Інна Дмитрівна**

*Лінгвокультурологічні аспекти в умовах нової соціальної реальності* ..... 32

**Yurii Mielko**

*Openness and Democratization of Science as a Way to Its Social  
Re-Institutionalization* ..... 34

**Демченко Володимир Миколайович**

*Розмежування “свої – чужі” як орієнтація інноваційної гуманітарної  
політики* ..... 37

**Беценко Тетяна Петрівна**

*Використання цифрових технологій на заняттях з мовознавчих  
дисциплін із студентами-філологами в умовах воєнного стану* ..... 40

**Войтюк Олена Степанівна**

*Вплив соцмереж на соціальні процеси в Україні* ..... 43

**Винарчик Марія Петрівна**

*Використання інтернету в процесі викладання і навчання  
іноземної мови* ..... 46

<b>Янковська Вікторія Анатоліївна, Корсун Альона Вікторівна</b> <i>Конфлікти у закладах дошкільної освіти</i> .....	48
<b>Сушко Сергій Олександрович</b> <i>Global problems in the British global novel: envisioning devastated environments in David Mitchell's Ghostwritten and Cloud Atlas</i> .....	50
<b>Головко Лілія Василівна, Головко Таміла Вадимівна</b> <i>Точки зростання соціального капіталу населення громад в умовах воєнного стану</i> .....	55
<b>Моїсеєнко Іралія Алімовна</b> <i>Про методи дослідження особистісних цінностей</i> .....	57
<b>Святенко Юлія Валеріївна</b> <i>Особливості проявів ПТСР у осіб, які постраждали внаслідок активних бойових дій</i> .....	61
<b>Давидченко Інна Дмитрівна, Акімова Олена Михайлівна</b> <i>Підготовка до супроводу інклюзивної форми навчання бакалаврів початкової освіти</i> .....	63
<b>Жуков Василь Павлович, Мирошниченко Микола Сергійович</b> <i>Метод організації ситуації успіху як інноваційний чинник виховної роботи в навчальному оркестровому колективі</i> .....	65
<b>Романенко Катерина Михайлівна</b> <i>Практичні аспекти викладання дисципліни “термінознавство” для студентів за спеціальністю “філологія”</i> .....	68
<b>Березовська Наталя Леонідівна, Марусяк Ю.</b> <i>Соціологія освіти в умовах наявної соціальної реальності</i> .....	70
<b>Бісенбаєв Файзулла Куанбайович</b> <i>Моральні підстави соціальної політики</i> .....	72
<b>Алексєєв Андрій Олегович, Столяренко Марія Іванівна</b> <i>Імплементация медіапродуктів на уроках географії</i> .....	75
<b>Вржесневський Іван Іванович, Курисько Ігор Васильович, Захарчук Іван Романович</b> <i>Ідеали та цінності олімпізму у педагогічному контексті фізичного виховання</i> .....	78
<b>Литвинова Інна Леонідівна</b> <i>Шляхи оптимізації самостійної роботи студентів-психологів</i> .....	82
<b>Раєвський Микола Олександрович</b> <i>Соціально-психологічний театр як інструмент розвитку емоційної компетентності та відновлення після психотравми</i> .....	86

<b>Пономаренко Дар'я Андріївна</b> Мовний стиль британських газет та мовні особливості газетних заголовків .....	88
<b>Шахварді Маріам Хассанівна</b> Лексичні та граматичні особливості перекладу юридичних текстів .....	91
<b>Підгурська Анастасія Олександрівна</b> Особливості перекладу колоронімів у англомовному медіа-дискурсі .....	94
<b>Фастівець Назар Костянтинівич</b> Особливості кіноперекладу гумору у комедійному телесеріалі “Друзі” .....	98
<b>Поліщук Владислав Романович</b> Лінгвістичні особливості американського варіанта англійської мови у зіставленні з британським .....	100
<b>Іванюк Карина Сергіївна</b> Проблема адекватності відтворення каламбурів у перекладі .....	102
<b>Коваленко Анжеліка Сергіївна</b> Вплив контексту на переклад фразеологічних одиниць .....	104
<b>Пастушок Вікторія Миколаївна</b> Особливості перекладу молодіжного сленгу в сучасній англійській мові .....	107
<b>Коростель Дарія Русланівна</b> Контекст при перекладі .....	110
<b>Якушева Аліна Олексіївна</b> Англомовні прислів'я, приказки та особливості їх перекладу .....	112
<b>Семенець Олександр Юрійович</b> Соціокультурні аспекти перекладу сучасних британських серіалів з англійської мови на українську .....	114
<b>Шклярчук Ірина Олександрівна</b> Особливості вживання канадського варіанту англійської мови .....	117
<b>Калугіна Дар'я Сергіївна</b> Особливості перекладу англомовних акронімів .....	120
<b>Требик Ольга Сергіївна</b> Теоретико-методологічні засади впровадження цифрових засобів у розвитку іншомовної комунікативної компетентності майбутніх філологів .....	123
<b>Павельчук Іванна Андріївна</b> Реновації на теренах дизайн-освіти: класичні традиції європейського живопису як новітні “технології” візуалізації XXI століття .....	126
<b>Рибаченко Віктор Федорович</b> Роль навчальної дисципліни “Спічрайтинг” у підготовці фахівців з соціальних комунікацій .....	130

**Гальчич Ірина Петрівна, Картюк Іліна Василівна**  
Дитинство, яке забрала війна ..... 133

## **ІННОВАЦІЙНЕ ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ**

**Мазур Юлія Володимирівна**  
Основні пріоритети реалізації стратегії цифровізації  
національної економіки в період відновлення ..... 136

**Бабко Наталя Миколаївна, Чекаділов Едуард Ігорович**  
Особливості маркетингової товарної політики аграрних підприємств ..... 139

**Головач Наталія Василівна, Колесник Юлія Олександрівна**  
Сучасні підходи до розвитку самоменеджменту вчителів  
закладів освіти ..... 142

**Головач Наталія Василівна, Василець Неля Михайлівна,  
Пушко Максим Анатолійович**  
Управління персоналом підприємств агропромислового виробництва  
в умовах війни ..... 146

**Головач Наталія Василівна, Гонтарук Юлія Андріївна**  
Зміни кадрової політики підприємств України в умовах воєнного стану ... 149

**Козлова Алла Іванівна, Терещук Богдана Андріївна**  
Управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств  
в умовах війни: виклики сьогодення ..... 153

**Козлова Алла Іванівна, Єсьман Аліна Павлівна**  
Управління конфліктами в колективах підприємств:  
антикризовий аспект ..... 156

**Філіппов Михайло Іванович,  
Муравщик Маргарита Олександрівна**  
Управління конкурентоспроможністю українських підприємств  
готельно-ресторанного господарства в умовах військового стану ..... 159

**Філіппов Михайло Іванович, Кузьменко Вікторія Володимирівна**  
Кадрова політика охоронних фірм в умовах військового стану:  
проблеми та шляхи їх вирішення ..... 161

**Дмитренко Геннадій Анатолійович, Іванов Роман Миколайович**  
Формування конкурентоздатного людського капіталу в системі освіти ... 165

**Козлова Алла Іванівна, Бистрова Тетяна Анатоліївна**  
Корпоративна культура як засіб підтримки економічної безпеки  
підприємств в умовах нової соціальної реальності ..... 169

**Козлова Алла Іванівна, Щока Артем Азізуллахович**  
Адаптація механізму управління персоналом підприємств  
ресторанного бізнесу до умов воєнної економіки ..... 172

<b>Козлова Алла Іванівна, Пилипенко Владислав Олександрович</b> <i>Формування сучасної мотиваційної політики підприємств України в умовах війни та кризи</i> .....	174
<b>Муромець Вікторія Григорівна</b> <i>Управління командами у кризових ситуаціях як головний фактор збереження бізнесу в умовах війни</i> .....	177
<b>Artem Koldovskiy</b> <i>Impact of new Central bank digital currencies on macroeconomic stability</i> .....	180
<b>Атаманчук Олександр Іванович, Лиса Катерина Миколаївна</b> <i>Право та економіка: теоретично-практичні роздуми</i> .....	182
<b>Прокопчук Софія Олександрівна</b> <i>Роль і місце лізингових компаній в розвитку галузей економіки України</i> ....	186
<b>Чернявська Юлія Борисівна, Зінченко Мирослава Михайлівна</b> <i>Генезис економіки України під час воєнного стану</i> .....	189
<b>Денисенко Микита Андрійович</b> <i>Історико-культурний туристичний потенціал Ізраїлю, використання для міжнародного туризму</i> .....	192
<b>Новікова Дар'я Олександрівна, Шевченко Валерія Олександрівна</b> <i>Франчайзинг у сфері громадського харчування</i> .....	193
<b>Попов Андрій Вячеславович</b> <i>Трансформація поведінки українських споживачів в сучасних умовах</i> .....	196
<b>Мельник Вікторія Володимирівна, Кіщенко Вікторія Олексіївна, Дерлюк Діана Олегівна</b> <i>Оцінка ефективності придбання франшизи на прикладі сфери харчування</i> .....	199
<b>Беззубко Борис Ігорович, Пугач Микита Володимирович</b> <i>Відновлення України: прогностичні розрахунки</i> .....	202
<b>Кришталь Галина Олександрівна, Кузьміна Ірина Леонідівна</b> <i>Управління грошовими потоками підприємства в умовах сучасного етапу розвитку національної економіки</i> .....	205
<b>Гребінь Ольга Миколаївна</b> <i>Управління доходами і прибутками підприємства</i> .....	207
<b>Юхновська Юлія Олександрівна, Коротенко Аліна Євгенівна</b> <i>Інноваційна активність підприємства та підходи щодо її оцінювання</i> .....	209
<b>Заяць Галина Сергіївна, Карпенко Ольга Павлівна</b> <i>Розробка кадрової політики банків в сучасних умовах війни та економічної кризи</i> .....	211



<b>Згалат-Лозинська Любов Олександрівна, Дякова Олена Володимирівна</b> <i>Управління персоналом стоматологічної клініки в умовах інноваційних змін економіки</i> .....	214
<b>Згалат-Лозинська Любов Олександрівна, Перець Марина Василівна</b> <i>Сучасні проблеми українського ринку праці сфери медицини</i> .....	217
<b>Осадча Олена Анатоліївна, Христюк Ірина Вячеславівна</b> <i>Навчання персоналу підприємств в умовах розбудови інноваційної економіки України</i> .....	221
<b>Дороховський Олександр Миколайович, Родінченко Юлія Олександрівна</b> <i>Сучасні підходи до організації праці менеджера</i> .....	223
<b>Лич Володимир Миколайович, Згалат-Лозинська Любов Олександрівна</b> <i>Інноваційні підходи до аудиту оплати праці</i> .....	226
<b>Омелич Михайло Федорович</b> <i>Формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору сучасної економіки</i> .....	229
<b>Пирогов Дмитро Леонідович, Дубовик Ольга Ігорівна</b> <i>Основні етапи побудови економіко-математичних моделей та цілі аналізу економічних об'єктів</i> .....	232
<b>Кузьміна Ольга Василівна, Юсюк Ірина Василівна</b> <i>Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки</i> .....	234
<b>Коваленко Надія Олегівна, Антошина Ярослава Максимівна</b> <i>Інноваційні методи управління персоналом підприємства</i> .....	238
<b>Коваленко Надія Олегівна, Іванов Владислав Віталійович</b> <i>Інтернет-маркетинг як інструмент комунікаційної політики та складова комерційної діяльності підприємства</i> .....	240
<b>Коваленко Надія Олегівна, Літвінов Євгеній Сергійович</b> <i>Сучасні механізми антикризового управління бізнесом</i> .....	242
<b>Kovalenko Nadiia</b> <i>Formation of economic security systems of aviation enterprises under the conditions of transformation changes</i> .....	244
<b>Птіцина Лариса Анатоліївна</b> <i>Можливості, переваги та недоліки вітчизняного програмного забезпечення, що використовується для ведення бухгалтерського обліку на промислових підприємствах України</i> .....	246
<b>Боденчук Сергій Васильович, Спиридонова Валерія Володимирівна</b> <i>Сутність управління та його функції</i> .....	249

<b>Мельничук Ірина Іванівна, Рехман Вікторія Олександрівна</b> <i>Страхування в умовах воєнного стану</i> .....	252
<b>Головач Наталія Василівна, Бялошицький Михайло Олександрович</b> <i>Управління персоналом організацій в умовах розвитку цифрової економіки</i> .....	255
<b>Дашутіна Людмила Олександрівна, Кіріоненко Єгор Віталійович</b> <i>Основні інструменти управління підприємства в сучасних умовах</i> .....	258
<b>Ільчишина Вікторія Андріївна</b> <i>Роль корпоративної культури в управлінні людським капіталом підприємства</i> .....	260
<b>Аксьонова Оксана Валеріївна, М'яковський Олександр Станіславович, Осипович Наталя Євгенівна</b> <i>Формування соціальної політики</i> .....	263
<b>Томашівський Олег Зенонович</b> <i>Європейський досвід підготовки фахівців в туристичній галузі у менеджменті організації</i> .....	266
<b>Сумець Олександр Михайлович</b> <i>Сучасні технології управління товаропотоками в складській логістиці</i> ....	269
<b>Палієнко Тетяна Петрівна</b> <i>Роль засобів індивідуалізації в інноваційній діяльності</i> .....	272
<b>Marjia Yuzyk</b> <i>Expression of the concept of "reputation" in the Tesla company</i> .....	275
<b>Глазунова Ольга Олександрівна, Гришко Наталя Євгеніївна, Марченко Єлизавета Григорівна, Чеголя Кароліна Юріївна</b> <i>Особливості забезпечення економічної безпеки національних економік в умовах кризи</i> .....	278
<b>Кірейцева Олена Василівна, Дубенець Олександр Володимирович</b> <i>Аналіз поточного стану аграрного сектору України</i> .....	283
<b>Братусь Ганна Анатоліївна, Козлова Алла Іванівна</b> <i>Циркулярні бізнес-моделі для забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств</i> .....	286
<b>Sova Olena</b> <i>E-payments in the digital era</i> .....	288
<b>Кірейцева Олена Василівна, Цюмальчук Олександр Леонідович</b> <i>Міжнародний лізинг</i> .....	292
<b>Лобода Наталія Олександрівна, Білецький Віталій Андрійович</b> <i>Цифрова економіка як матриця сталого розвитку</i> .....	295
<b>Куля Ірина Федорівна</b> <i>Розвиток сучасного менеджменту</i> .....	298

<b>Львова Ніна Вікторівна</b> Розвиток в епоху цифрової трансформації: використання інновацій та зростання економіки .....	301
<b>Яковенко Ярослава Юрїївна, Титаренко Інна Олегівна</b> Розвиток інноваційної економіки України в умовах глобальної конкуренції .....	304
<b>Дронова Тетяна Сергїївна, Бондарева Анастасія Антонівна</b> Трансформація рекламного ринку під час повномасштабної фази війни .....	306
<b>Дронова Тетяна Сергїївна, Бондарева Анастасія Антонівна</b> Використання ABC-аналізу у плануванні товарної політики на прикладі О'Ферма .....	309
<b>Ільїн Ілля Володимирович</b> Управління персоналом підприємства в умовах економіки знань .....	312
<b>Кобржицький Всеволод В'ячеславович</b> Особисті якості менеджера сфери послуг .....	313
<b>Дронова Тетяна Сергїївна, Березень А. П.</b> Digital-маркетинг в діяльності музею історії Дніпра .....	316
<b>Дронова Тетяна Сергїївна, Хмельницька Катерина Андрїївна</b> Створення програм лояльності у сервісі "AIRBNB" .....	320
<b>Романова Лідія Василівна</b> Розвиток стратегічного маркетингу підприємств в період відновлення України .....	323
<b>Величко Артем Вадимович</b> Трансформація стратегій підприємств-девелоперів в умовах війни .....	326
<b>Cherednichenko Olena</b> Craft production as a prospective direction of development of the food industry .....	329
<b>Дмитрук Віталій Володимирович</b> Експертний підхід до діагностики та оптимізації ціннісно зорієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах .....	331
<b>Закревський Андрій Валерійович</b> Використання штучного інтелекту у цифровій комерції .....	333
<b>Сіренко Юлія Василівна</b> Регіональна інноваційна політика та проблеми її реалізації .....	335
<b>Несторенко Тетяна Петрівна, Остенда Александер</b> Інтернаціоналізація вищої освіти: питання визначення комплексної оцінки .....	337

<b>Беженар Інна Миколаївна, Скиба Ганна Іванівна</b> Можливості і загрози соціально-економічного розвитку України .....	341
<b>Згалат-Лозинська Любов Олександрівна, Горбоконь Альона Олександрівна</b> Аналіз та фактори впливу на формування соціально-трудо­вих відносин в організації .....	343
<b>Скиба Ганна Іванівна, Будьоний Борис Олександрович</b> Теоретичні аспекти моделювання економічних процесів .....	346
<b>Бігдаш Володимир Дмитрович</b> Тенденції розвитку страхового ринку в умовах військового стану в Україні в 2022 році .....	348
<b>Каліна Ірина Іванівна</b> Вплив сугестивних підходів на поведінку споживача в умовах військового стану .....	352
<b>Кришталь Галина Олександрівна, Козолій Аліна Василівна</b> Аналіз депозитної політики банку .....	355
<b>Боденчук Сергій Васильович, Київський Данііл Олександрович</b> Методи планування на підприємстві .....	359
<b>Куля Ірина Федорівна, Нейчева Олена Сергіївна</b> Концепції організаційної культури .....	362
<b>Боденчук Сергій Васильович, Арделян Кристина Юрійвна</b> Планування та цілі організації .....	364
<b>Куля Ірина Федорівна, Кушаков Ростислав Олександрович</b> Внутрішні та зовнішні чинники підприємства .....	366
<b>Середюк Катерина Володимирівна, Войченко Надія Миколаївна</b> Формування професійної компетентності менеджера з інновацій .....	368
<b>Сливка Оксана Андріївна</b> Відновлення трудового потенціалу як основа розвитку повоєнної економіки України .....	370
<b>Середюк Катерина Володимирівна</b> Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній .....	374
<b>Калінін Андрій Миколайович, Боброва М. І.</b> Особливості розвитку NFC технології в Україні .....	376
<b>Козлова Алла Іванівна, Скаредов Максим</b> Управління конфліктами в колективі підприємства .....	378
<b>Левченко Микола Олексійович, Реджаті Хемза</b> Моделі індустрії туризму — основа розвитку національного ринку туристичних послуг .....	381

**РОЗБУДОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ І У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД:  
ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВИРІШЕННЯ**

<b>Палій Світлана Анатолівна</b> <i>Соціальна відповідальність бізнесу в період воєнного стану</i> .....	385
<b>Дробот Діана Богданівна</b> <i>Використання маркетингових інструментів органами місцевого самоврядування</i> .....	386
<b>Чернецька Анна Олександрівна</b> <i>Від стратегічного партнера до членства: Україна — НАТО виклики післявоєнної відбудови</i> .....	389
<b>Кузьменко Оксана Василівна, Анісарович Іван Юрійович</b> <i>Державне управління інноваційною діяльністю в Україні</i> .....	391
<b>Пронь Леся Михайлівна</b> <i>Еко-інновації в умовах нової соціальної реальності</i> .....	393
<b>Кузьменко Ганна Олександрівна, Тимощук Анастасія Валентинівна</b> <i>Етика державних службовців: міжнародний досвід</i> .....	395
<b>Кузьменко Ганна Олександрівна, Уткіна Лоліта Юрійівна</b> <i>Забезпечення відкритості та ефективності взаємодії органів влади з громадськістю</i> .....	397
<b>Кузьменко Ганна Олександрівна, Кондира Ірина Сергіївна</b> <i>Зарубіжний досвід діяльності державних службовців та можливості його використання в Україні</i> .....	399
<b>Кузьменко Ганна Олександрівна</b> <i>Кваліфікований підбір кадрів як важливий елемент модернізації державної служби</i> .....	401
<b>Майстренко Катерина Миколаївна</b> <i>Комунікативна політика реінтеграції населення окупованих територій України</i> .....	403
<b>Любчук Валентина Василівна, Цейч Руслана Юрійівна</b> <i>Особливості міграційних процесів на території України</i> .....	405
<b>Кузьменко Ганна Олександрівна, Іванченко Констянтин Ігорович</b> <i>Правове забезпечення гендерної рівності в Україні</i> .....	408
<b>Кузьменко Ганна Олександрівна, Трушенко Катерина Сергіївна</b> <i>Професійна етика державного службовця</i> .....	411

<b>Безродна Віра Іллівна</b> Роль медіаосвіти у формуванні громадянської компетентності .....	413
<b>Кузьменко Ганна Олександрівна, Чередник Дмитро Сергійович</b> Світовий досвід зв'язків органів державного управління та місцевого самоврядування з громадськістю .....	415
<b>Осовська Галина Володимирівна, Волківська Алла Миколаївна, Демчук Анна Володимирівна</b> Світові тенденції щодо управління персоналом підприємства .....	418
<b>Кутовий Олександр Вячеславович</b> Систематизація факторів впливу на державну інноваційно-інвестиційну політику на регіональному рівні .....	421
<b>Кузьменко Ганна Олександрівна, Парфентьева Зінаїда Максимівна</b> Специфіка діяльності державного службовця під час військового стану ...	424
<b>Сидоренко Світлана Станіславівна</b> Вектори комунікативних процесів безбар'єрної сфери просторів закладу освіти .....	426
<b>Олешко Олексій Миколайович</b> Явище “revolving door” та конфлікт інтересів на публічній службі .....	429
<b>Николаєв Кирило Дмитрович</b> Правове забезпечення публічного управління у сфері екологічної безпеки як складової національної безпеки .....	432
<b>Максимів Микола Ярославович</b> Особливості стратегічного управління .....	435
<b>Клочко Анатолій Олександрович</b> Механізми військово-промислової політики в контексті реформування оборонно-промислового комплексу .....	437
<b>Мацола Ігор Володимирович</b> Розвиток публічної соціальної політики в Україні .....	439
<b>Семенець-Орлова Інна Андріївна</b> Сучасні концепції нації-держави .....	441
<b>Стоянович Душан Драготинович</b> Організаційні засади публічного управління в умовах надзвичайних обставин в Україні .....	443
<b>Беленюк Жан Венсанович</b> Ключові напрями публічного управління в сфері фізичної культури та спорту на регіональному рівні .....	447
<b>Роман Володимирович Шевчук</b> Зарубіжний досвід публічного управління сферою охорони здоров'я .....	449

**Матвієнко Ірина Олександрівна**  
*Сутність польської адміністративної реформи та її вплив на розвиток економіки країни* ..... 452

**Гордієнко Михайло Григорович**  
*Політичний менеджмент як агент європейської ідентичності України* .... 455

## РОЗВИТОК ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

**Золотарьова Олена Адольфівна**  
*Про необхідність прийняття економічного кодексу України* ..... 460

**Яворська Вікторія Григорівна**  
*Прояви ядерної загрози під час війни* ..... 463

**Костюк Євген Сергійович**  
*Законодавче врегулювання повноважень Кабінету Міністрів України як чинник політичної кризи 2006–2007 років: історико-правовий вимір* ..... 466

**Москальова Віра Анатоліївна**  
*Проблематика захисту прав інтелектуальної власності у міжнародному приватному праві* ..... 469

**Медвідь Федір Михайлович, Чорна Марія Федорівна**  
*Економічна безпека України в умовах нової соціальної реальності* ..... 473

**Polina Dvornikova, Tetiana Brovchenko**  
*On the issue of legal regulation of inheritance of assets and avatars in the metaverse* ..... 476

**Перова Людмила Вікторівна, Перов Андрій Петрович**  
*Державна служба та її система професійного навчання в умовах нової соціальної реальності: адміністративно-правовий аспект* ..... 479

**Лісовська Юлія Петрівна**  
*Адміністративно-правовий контроль за фінансами в системі інформаційного капіталу* ..... 481

**Веклич Владислав Олександрович**  
*Вестфальський мир 1648 року і концепція мирних зобов'язань у зв'язку із застосуванням моделі забезпечення прав людини* ..... 483

**Ровний Віктор Васильович**  
*Сучасні тенденції освітньої політики розвинених країн світу: політико-правовий аспект* ..... 486

**Рибалко Володимир**  
*Заходи реагування на втручання в діяльність судді щодо здійснення правосуддя* ..... 489

<b>Юлдашев Олексій Олексійович</b> <i>До членства в ЄС за два роки? Можна спробувати!</i> .....	491
<b>Білецька Людмила Миколаївна</b> <i>Інновації у судовому процесі (в контексті судового реформування)</i> .....	494

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ МЕДИЧНОЇ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

<b>Любарець Тетяна Федорівна</b> <i>Міжнародне співробітництво як складова підготовки фахівців за спеціальністю 222 “Медицина” у закладі вищої освіти в умовах воєнного стану</i> .....	496
<b>Любарець Світлана Федорівна</b> <i>Оптимізація лікувально-профілактичних заходів щодо ускладнень порушень формування зубів у дітей</i> .....	498
<b>Жарик Луїза Сергіївна</b> <i>Особливості психологічного реагування студентів медиків на здобуття освіти в умовах війни</i> .....	500
<b>Осадча Тетяна Миколаївна</b> <i>Сучасний підхід до викладання медичних дисциплін в підготовці майбутніх психологів: виклики сьогодення</i> .....	503
<b>Шевченко Софія</b> <i>Психологічна адаптація викладачів до роботи під час війни</i> .....	506
<b>Косовська Оксана Володимирівна</b> <i>Вплив психологічного стану викладачів на організацію освітнього процесу під час війни</i> .....	509
<b>Бачуріна Надія Олександрівна</b> <i>Проблеми психологічної адаптації учнів ЗОШ з особливими освітніми потребами до навчання в умовах війни</i> .....	511
<b>Околотенко Катерина</b> <i>Вплив переживання війни на психологічні стани дітей шкільного віку</i> .....	514
<b>Коляденко Ніна Володимирівна</b> <i>Проблеми забезпечення освітнього процесу в умовах нової соціальної реальності</i> .....	516
<b>Гусарин Наталія</b> <i>Мотиваційний аспект здобуття професії лікаря-психолога у воєнний час</i> .....	519
<b>Руденко Микола</b> <i>МСКТ-ангіографія при пораненнях судин ший: міжнародний досвід</i> .....	522



**Дьякова Лариса Юрїївна, Носенко Олександр Анатолійович,  
Джан Тетяна Віталіївна**  
Організація підготовки магістрів фармації в умовах нової соціальної  
реальності ..... 525

**Слободяник Геннадій Іванович**  
Досвід організації медичної служби під час бойових дій ..... 528

## РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА

**Уєвдокутов S.**  
*The phenomenon of virtual reality in the context of the perspectives  
of socio-cultural processes* ..... 533

**Круглов Віталій Вікторович**  
Розвиток проєктів GovTech у системі органів державної влади ..... 535

**Нечитайло Тетяна Юрїївна**  
Система інформаційної комунікації суб'єктів соціальної взаємодії ..... 538

**Щур Наталія Олегівна**  
Цифрова дипломатія як елемент формування позитивного  
іміджу України ..... 541

**Кузнєцова Тетяна Вікторівна**  
Штучний інтелект і роботизація:  
каталізатори ефективного менеджменту цифрового  
зовнішнього середовища в умовах євроінтеграції України ..... 544

**Яременко Дарина Миколаївна**  
Адаптація градієнтного спуску для навчання моделі лінійної регресії  
у нейронних мережах ..... 547

**Чолишкіна Ольга Геннадіївна, Стеценко Борис Петрович**  
Реалізація асиметричної криптосистеми Рабіна ..... 550

**Піскунов Олексій Германович**  
Ієрархія числових типів та перевизначення функціональних ..... 554

**Чолишкіна Ольга Геннадіївна, Прищепка Дмитро Юрійович**  
Програмний додаток для оформлення  
та верифікації цифрових підписів ..... 557

**Бродкевич Володимир Михайлович, Кривуца Ігор Сергійович**  
Встановлення автентичності повідомлень,  
що передані відкритим каналом зв'язку ..... 561

**Бродкевич Володимир Михайлович,  
Рокитянська Ірина Вікторівна**  
Застосування схеми Ель-Гамалія в блокчейн протоколах ..... 563

<b>Морозов Олександр Федорович, Чолишкіна Ольга Геннадіївна, Бродкевич Володимир Михайлович, Яременко Дарина Миколаївна</b> <i>Особливості “Кростеорії та неопрактики інноватики” в сфері інформаційних технологій</i> .....	567
<b>Чолишкіна Ольга Геннадіївна, Штуль Валентин Степанович</b> <i>Використання схеми Шнорра для цифрового підпису</i> .....	572
<b>Клеба Анна Іванівна</b> <i>Дистанційна освіта сьогодні</i> .....	574
<b>Капеліста Ірина Михайлівна</b> <i>Застосування інформаційних технологій в діяльності сучасного науковця</i> .....	577

## VIII МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

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

(25 травня 2023 р.)

### **МОДЕРНІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ: СОЦІАЛЬНИЙ, ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТА ПЕДАГОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

**Я. М. РАЄВСЬКА**

*д-р психол. наук, проф., ННІПСН*

### **ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОСВІТИ**

Цифровізація освіти постає імперативом реформування освітньої сфери, головним і першочерговим завданням ефективного розвитку інформаційного суспільства в Україні.

Відповідно до Цифрової адженти України “цифрова економіка” оперує аналогічними із традиційною економікою сутностями, такими як капітал, ресурси, люди. Рушійною силою цифрової економіки є людський капітал (human capital) – тобто знання, таланти, навички, вміння, досвід, інтелект людей.

Стрімке розповсюдження “цифрових” технологій робить цифрові навички (компетенції) громадян ключовими серед інших навичок. Цифровізація та кросплатформовість у даний час є головними трендами на загальному ринку праці. Іншими словами, вміння працювати із “цифровими” технологіями поступово стає постійним та необхідним для більшості спеціалізацій, тобто наскрізним або кросплатформовим [2].

Процеси цифровізації освіти мають 2 суттєво вищу цільову складову: *лояльно-пасивну* (характеризується традиційністю та еволюційністю поглядів педагогічної спільноти щодо інновацій в освіті); *трансформаційно-активну* (передбачає кардинальну зміну навчального середовища із залученням цифрових інновацій) [3].

Науково-педагогічні працівники мають розуміти, як цифрові технології можуть підтримувати комунікацію, співпрацю, творчість та інноваційність,

усвідомлювати їх функціональні особливості, обмеження, наслідки та ризики використання; загальні принципи, механізми та логіку, що лежать в основі створення цифрових сервісів, які постійно розвиваються, а також знати основи функціонування та використання різних цифрових пристроїв, комп'ютерних програм та мереж.

Тому сучасний освітній простір потребує психологічної підтримки для учасників освітнього процесу. Цифровізація є одним з найбільших подразників психологічної стійкості в освітній системі. Відтак, постає потреба у чіткому виокремленні психологічних аспектів, які супроводжують вплив цифровізації на індивідуальність учасника освітнього середовища та на освітню спільноту в цілому, зокрема адаптаційну, мотиваційну, регулятивну, стабілізаційну, самоорганізаційну [1].

Розроблено професійно-орієнтовану модель розвитку цифрової компетентності науково-педагогічних працівників ЗВО, яка включає концептуальний, змістовий, організаційно-методичний та діагностувально-результативний блоки.

*Концептуальний блок* дає можливість визначити основні вимоги педагогічної теорії та практики до рівня розвиненості цифрової компетентності педпрацівника, мету та завдання щодо розвитку рівня цифрової компетентності педагогічних працівників.

*Змістовий блок* відображає зміст цифрової компетентності педагогічних працівників ЗВО та містить необхідні вимоги до її розвитку з урахуванням сучасних досягнень у педагогічній і методичній галузях, інформаційній сфері; сприяє послідовності і безперервності її розвитку.

*Організаційно-методичний блок* забезпечує поступовий розвиток цифрової компетентності у педагогічних працівників ЗВО, яка реалізується визначеною послідовністю етапів її розвитку. Даний блок представлений сукупністю різноманітних форм, методів і засобів організації процесу викладання й навчання, які необхідні для досягнення необхідного рівня розвитку цифрової компетентності педагогів. Вони надають можливість залучити усіх учасників освітнього процесу до спільної діяльності з урахуванням потреби, можливостей та обґрунтувати послідовність розвитку кожного з компонентів цифрової компетентності.

*Діагностувально-результативний блок* включає результат розвитку цифрової компетентності та діагностування рівнів розвиненості її компонентів у педпрацівників ЗВО з використанням визначених критеріїв і показників (ціннісно-мотиваційний, когнітивний, технологічний, функціональний, рефлексивний).

Підхід до визначення показників сформованості цифрової компетентності, опираючись на зроблений вище теоретичний аналіз, дав можливість визначити такі рівні професійної компетентності:

*Низький рівень* розвиненості цифрової компетентності педагогічного працівника ЗВО характеризується неусвідомленням цінностей і відсутністю мотивації до педагогічної діяльності із використанням ЦТ; відсутністю навіть задовільних знань у галузі ЦТ і нерозумінням теоретичних основ аналізу та

прийняття рішень; практичною відсутністю знань щодо ЦТ; неусвідомленням усіх аспектів кібернетичної безпеки, слабкою обізнаністю щодо сучасних програмних засобів, які можна використовувати у викладанні дисциплін; практичним нерозумінням технологій розроблення прикладного програмного забезпечення для викладання навчальних дисциплін.

*Середній рівень* розвиненості цифрової компетентності характеризується неглибокими знаннями про засоби, інструменти, методи, методики та технології використання ЦТ у педагогічній діяльності; інертним ставленням викладача до їх застосування у освітньому процесі ЗВО; відсутністю ціннісного ставлення до розширення знань з теорії й методів використання ЦТ у педагогічній діяльності; недостатнім знанням теоретичних основ їх застосування у викладанні дисциплін; байдужим ставленням до самовдосконалення в сфері ЦТ і підвищення своєї цифрової компетентності.

*Достатній рівень* розвиненості педагогічного працівника ЗВО характеризується ситуативним ставленням викладачів до використання ЦТ у педагогічній діяльності; прагненням розширювати свої знання в галузі ЦТ; умінням використовувати різні за призначенням програмні продукти в процесі викладання дисциплін, у яких реалізовані автоматизовані методи педагогічної діяльності тощо; здатністю достатньо об'єктивно оцінювати рівень розвиненості власної цифрової компетентності; позитивним ставленням до самовдосконалення в сфері ЦТ і підвищення своєї цифрової компетентності.

*Високий рівень* розвиненості цифрової компетентності педагогічного працівника ЗВО характеризується повним усвідомленням і творчим ставленням викладача до використання ЦТ для розв'язання педагогічних завдань у процесі педагогічної діяльності; здатністю доводити педагогічним колегам необхідність їх використання; позитивним досвідом їх застосування у педагогічній діяльності та програмного інструментарію, що може бути використаний під час освітнього процесу іншими педагогами у викладанні конкретних дисциплін; здатністю відбирати й застосовувати на практиці оптимальні ЦТ для конкретного педагогічного завдання у конкретній дисципліні; адекватністю самооцінювання щодо розвиненості власної цифрової компетентності; постійним самовдосконаленням в сфері ЦТ і систематичним підвищенням своєї цифрової компетентності.

Таким чином, посилення цифровізації економіки та суспільства змінює способи дії та взаємодії людей. Психолого-педагогічні аспекти є ключовими факторами в сегменті ефективності використання цифрових ресурсів у освітньому просторі. Основними умовами успішності процесу цифровізації є готовність учасників освітнього простору до інноваційних трансформацій та світоглядні переконання щодо перспективності цифрових технологій.

## Джерела

---

1. Бегеза Л. Є., Раєвська Я. М., Калюжна Є. М., Матвієнко Л. І. Компетентнісний підхід у психологічній підтримці фахівців ринку праці в умовах війни. *Проблеми сучасної психології*. 2022. № 2 (25). С. 7–15. ISSN 2310-4368

2. *Гуржій А. М.* Інформаційні технології в освіті. Проблеми освіти: наук.-метод. зб. К.: ІЗМН, 1998. Вип. II. С. 5–11.
3. Розвиток цифрової компетентності педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти засобами інформаційно-комунікаційних технологій: навч. посіб. / Є. В. Івашев, О. В. Сахно, В. В. Грядуща та ін. Біла Церква: БІНПО, 2021. 258 с.

**А. С. ЄНА**

*Комунальний заклад “Харківська гуманітарно-педагогічна академія”  
Харківської обласної ради*

---

## **ЗБЕРЕЖЕННЯ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

---

У результаті військової агресії російської федерації до України, постало гостре питання стану психологічного здоров'я учасників освітнього процесу, що різко вплинуло на освітній процес. Одним із головних завдань закладів освіти стала емоційна підтримка та повсякденна психологічна допомога учасникам освітнього процесу.

Психічне здоров'я є важливим аспектом життя кожного, включаючи здобувачів освіти, викладачів та інших учасників освітнього процесу, які перебувають у складних умовах війни. Ці умови можуть стати причиною різних психічних проблем, які можуть негативно вплинути на навчання та життя.

Здобувачі освіти, як і будь-які інші люди, можуть бути сильно психологічно поглинуті подіями, пов'язаними з війною. Вони можуть відчувати тривогу, страх, безпорадність та стрес, що може негативно позначитися на їх освітньому процесі та загальному стані здоров'я. Заклади освіти є ключовими місцями для забезпечення майбутнього розвитку країни, тому важливо забезпечити додаткові заходи для збереження психічного здоров'я дітей. Одним із способів забезпечення психологічного благополуччя є надання психологічної підтримки, вміння надати допомогу в зменшенні тривоги, навчити технікам релаксації та сприяти розвитку резиліентності [3, с. 54].

Додаткові ресурси також можуть допомогти в зменшенні стресу та покращенні загального стану здоров'я здобувачів освіти. Наприклад, проведення тренінгів, вебінарів, онлайн-зустрічей з вправами та техніками можуть допомогти зняти напругу та стрес, стати місцем для спілкування та підтримки один одного.

Сильний і тривалий стрес виснажує. Він дестабілізує роботу мозку: погіршується здатність раціонально мислити, концентруватися і оцінювати те, що відбувається, з'являється м'язова напруга, може порушуватися сон і травний процес, загострюються емоції, актуалізуються страхи, посилюється роздра-

тування, тривожність, підвищується рівень втоми. Нормально інколи відчувати в таких умовах втому, роздратування та злість. Це впливає на фізичний стан і настрої. І, як наслідок, зачіпає всі сфери життя: негативно позначається на роботі, навчанні і стосунках [1, с. 98–99].

У сучасних реаліях спостерігається збільшення різноманітних проблем для людини, зростає кількість фізичних і психічних навантажень, проявляється невпевненість, розгубленість та розчарування, що негативно позначається на здоров'ї людини загалом і на її психічному здоров'ї зокрема.

За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я, психічне здоров'я — це стан повного фізичного, душевного і соціального благополуччя, а не тільки відсутність хвороб, при якому кожна людина може реалізувати свій власний потенціал, справлятися із життєвими стресами, продуктивно та плідно працювати [2, с. 148].

У психології існує п'ять стадій прийняття стресової події [4, с. 68]:

- заперечення, яке фактично рятує психіку від гостроти удару на початку;
- злість — маркер болю: несправедливо й боляче, цього не має бути, пошук винних;
- торг — дії направленні на ухилення від удару;
- депресивні стани — усвідомлення того, що відбувається насправді;
- прийняття — інтенсивність емоцій поступово знижується, з'являється можливість подивитися на світ навколо й спробувати жити по-новому.

Люди по-різному реагують на кризові події. Існує багато різноманітних технік контролю емоцій, які дозволяють зменшити рівень стресу, тривожності та покращити самопочуття. Нижче наведено деякі приклади технік емоційної регуляції:

- “Дихання животом”, “Візуалізовані дихальні техніки”;
- “Заземлення”. За допомогою органів чуття: знаходимо 5 речей які можемо побачити навколо нас; 4 речі, які можемо відчутти у руках; почути 3 звуки, на які ми раніше не звертали увагу (власне дихання, муркотіння котика, розмови дітей в іншій кімнаті тощо); намагаємося відчутти приємні 2 запахи; відчутти 1 смак.

- “Сканування тіла та сенсомоторне маркування”. Осмислити своє тіло і назвати його (наприклад: зажатий, напружений, розслаблений тощо).

- “М'язова релаксація”. Через те, що тіло інколи перебуває в стресовому стані, потрібно напружити м'язи, а потім розслабляти їх.

- Вправа “Запах квітів”. Запропонуйте людині уявити, як вона відчуває запах квітки.

- “Квадрат”. Дихати подихом квадрата: вдих на декілька секунд; затримка дихання; видих; затримка дихання на видиху.

- “Перетворення”. Завдання: уявити або намалювати страх у формі чогось, що можна легко зруйнувати, знищити. Уяви деталі, як цю картинку змінюватися, ставати комічною.

Застосування технік та вправ на зниження емоційного напруження учасниками освітнього процесу може не лише стабілізувати психічний стан лю-

дини, а й завадити загостренню психологічних проблем та їх переходу до хронічних стадій.

Окрім технік та вправ на зниження емоційного стану, мають бути ще внутрішні ресурси у кожної людини. Це фізичні й моральні сили, які потрібні для повсякденного життя і трохи більше. Навіть у найскладніші часи важливо знаходити джерела, які хоча б на один відсоток поповнюватимуть внутрішній ресурс. Є два способи, як поводитися із цим ресурсом собі на користь: 1) навчитися не витратити наявний ресурс, тобто тимчасово не включатися в ситуації, які безпосередньо не стосуються, не ігнорувати фізичні потреби; 2) зберегти і накопичити ресурс [3, с. 44].

Існує дуже багато ресурсних активностей і вони є для кожного індивідуальними, наприклад душевні розмови з приємними людьми, використання ароматичних свічок, введення терапевтичного щоденника, ознайомлення з чимось новим, прослуховування музичних творів, перегляд улюблених фільмів тощо.

Війна та інші сучасні виклики в Україні стали стресом для усіх учасників освітнього процесу. У кожного є свої сили і здібності, які можуть допомогти йому подолати життєві труднощі.

Отже, збереження психічного здоров'я учасників освітнього процесу в умовах війни є важливою та актуальною проблемою, яка потребує уваги та дієвих заходів. Необхідно, щоб заклади вищої освіти забезпечували психологічну та емоційну підтримку здобувачів освіти, шукали альтернативні шляхи навчання та додаткові ресурси для їх допомоги, що збереже їхнє психічне здоров'я та покращить якість життя в умовах війни.

## Джерела

---

1. *Кашлюк Ю. І.* Основні чинники, які впливають на психологічне благополуччя особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2016. Вип. 34. 170–186 с.
2. *Лукомська С. О.* Посттравматичне зростання: теоретичні підходи, емпіричні методики та практичні рекомендації. *Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: Психологічна теорія і практика*. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2017. 216–236 с.
3. *Мельниченко О.* Збереження психічного здоров'я педагога. *Практикум для молодих учителів*. 2010. № 7. С. 144.
4. *Токар М.* Збереження психологічного здоров'я педагогів. *Вид. Психолог*. 2007. № 47. С. 287.



## **ІНТЕРНЕТИЗАЦІЯ СФЕРИ ДОЗВІЛЛЯ МІСТЯН НА ПОЧАТКУ ХХІ СТ.**

Після проголошення незалежності України в дозвіллі її громадян відбулися важливі зміни, ставши складовою частиною процесу тотальної трансформації життя суспільства.

На дозвіллі містян наклали відбиток входження країни в епоху постіндустріального (інформаційного) суспільства та перебування в кроці від цифрової доби.

На початку ХХІ ст. з'явилася низка наукових досліджень про зростання ролі Інтернету в житті суспільства. По-перше, висвітлюється технічна складова інтернетизації України — від появи перших мереж у найбільших містах для VIP-клієнтів до поширення інтернет-технологій у домівках звичайних користувачів [1; 2]. По-друге, Інтернет розглядається в контексті формування інформаційного суспільства [3; 4]. По-третє, аналізується процес віртуалізації дозвілля з погляду виникнення такого феномену як комп'ютерна (ігрова) залежність [5, 6].

В Україні на початку ХХІ ст. цифрова трансформація (діджиталізація) відбувалася дещо повільнішими темпами порівняно із західноєвропейськими країнами, можна говорити лише про те, що в 2005 р. держава і суспільство перебували за крок від цих грандіозних змін. До того часу ж спостерігалось активне проникнення в повсякденне життя інформаційно-комунікаційних технологій.

У 2000 р. було створено Інтернет-асоціацію України, до якої увійшли, зокрема, місцеві інтернет-провайдери, яких на початку ХХІ ст. в нашій державі вже налічувалося кілька сотень.

Кількість користувачів демонструвала неухильне зростання. Якщо, наприклад, на початку 2000 р. в українському сегменті мережі Інтернет їх нараховувалося до 180–190 тис. [7, с. 317], то вже за рік — від 320 до 370 тис. До них також варто додати 300 тис. осіб, які користувалися послугами глобальної мережі час від часу. Аналогічними темпами зростав обсяг інформаційних ресурсів: на початку 1999 р. вони розміщувалися на 1,4 тис. веб-серверів, у 2001 р. — на 9400. Впродовж жовтня-листопада 2004 р. відбулося рекордне збільшення користувачів Інтернету в Україні — на 39,9 %. У 2006 р. їхня загальна кількість в державі вже перевищила 4 млн [8].

Соціологічні дослідження початку 2000-х рр. показали, що серед користувачів мережі було 61 % чоловіків та 39 % — жінок. У віковій градації 43 % користувачів Інтернету становили особи 25–39 років, 32 % — віком 14–24 роки,

25 % — старші 40 років. Серед тих, хто користувався послугами глобальної мережі, 75 % становило працююче населення, 15 % — студенти. 30–40 % користувачів були корпоративними клієнтами, 20 % — працівниками державних установ, 18 % — представниками малих та середніх підприємств, 22–30 % — інших категорій. 79 % користувачів Інтернету мали вищу освіту. При цьому, 82 % веб-сайтів українського сегменту мережі були російськомовними, 14 % — українською мовою, 4 % — двомовні. Інтернет-підключення мали близько 2 тис. шкіл України (10 %) [4, с. 101].

Варто звернути увагу на те, що на початку XXI ст. можливість підключення до Інтернету залежала від місцевих особливостей. Іншими словами, багато визначалося статусом і розвитком населеного пункту, саме тому найкращі можливості стати користувачами мережі мали жителі обласних центрів.

Отже, масове проникнення глобальної мережі в повсякденне життя українського, насамперед міського, соціуму на початку XXI ст. призвело до ще більшої віртуалізації дозвілля.

З'явився також соціокультурний феномен, як “кіберкультура”, який поступово втрачав молодіжну специфіку, поступово охоплюючи інші соціально-вікові категорії населення. Розробка системи віртуальної реальності та створення “кібернетичного простору” мали революційні наслідки в дозвіллі, дозволивши реалізувати “фантастичні” форми людського самовираження, домінуючи не лише в зовнішньому світі, але й у душі людини та її свідомості. Ця ідея знайшла втілення у практичній діяльності популярних серед молоді Інтернет-клубів, центрів інтерактивної музики, що вдалися до принципово нових засобів проведення колективного дозвілля. Таким чином, можемо стверджувати, що не завжди віртуальне дозвілля сприяло його індивідуалізації.

На початку 2000-х рр. великим попитом користувалися комп'ютерні клуби.

Отже, на початку XXI ст. в Україні під впливом масового поширення інформаційно-комунікаційних технологій, одночасно з індивідуалізацією дозвілля мав місце процес його поступової віртуалізації. Наявність удома під'єданого до Інтернету комп'ютера створювала для користувачів нові умови для проведення вільного часу. Можливість отримання незанихтаних раніше відчуттів у віртуальному просторі під час комп'ютерних ігор чи спілкування з людьми, незалежно від їхнього місця розташування, що стирало будь-які просторові бар'єри, до того ж, за невисоких фінансових витрат порівняно з іншими традиційними розвагами, робило віртуальне дозвілля більш доступним і привабливим. Особливо це стосувалося молоді, у частині якої на початку 2000-х рр. виникла комп'ютерна та ігрова залежність.

## Джерела

---

1. *Луцко Л. М.* Розвиток мережі Інтернет в Україні. Львів : ПАІС, 2010. 176 с.
2. *Янченко О. К.* Інтернет-технології сьогодні. Харків : ХНАМ, 2003. 250 с.
3. *Петренко О. С.* Інтернет як субпростір суспільства: структури та процеси : дис. ... канд. соціол. наук: 22.00.04 “Спеціальні та галузеві соціології”. Старабільськ, 2017. 228 с.

4. *Третьяков Д. А.* Інтернет і суспільство. Львів : Громада, 2001. 156 с.
5. *Гузман О. А., Ляшенко Н. О.* Комп'ютерна залежність підлітків: соціологічні аспекти дослідження. *Вісник Харківського нац. ун-ту внутрішніх справ.* 2011. Харків : ХНУВС. № 1 (52). С. 369–380.
6. *Гавалешко О. М.* Особливості психологічної залежності від комп'ютерних ігор у підлітково-юнацькому віці. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами:* збірник наукових праць. 2007. № 3 (5). URL: <http://ap.uu.edu.ua/article/227>.
7. Україна крізь віки. У 15-ти т. Т. 14: Литвин В. Україна на межі тисячоліть (1991–2000 рр.) / [за заг. ред. В. Смолія]. НАН України. Київ : Альтернативи, 2000. 360 с.
8. *Стебліна В.* Як розвивався Інтернет в Україні впродовж 26 років незалежності. URL: <https://tokar.ua/read/19365/>.

## **I. А. СТОРОЖУК**

*канд. іст. наук, доц., ННІПСН МАУП, м. Київ*

# **УКРАЇНЦІ В ЄВРОПЕЙСЬКІЙ СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ У XV–XVI СТ.**

В умовах російсько-української війни перед системою вищої освіти України постали нові виклики та завдання. Адже вища освіта є одним з факторів від якого залежить стабільність та розвиток суспільства. Сфера вищої освіти завжди була перспективною та потребувала значних вкладень, зважаючи на її соціальну та економічну значимість. Підвищення якості освіти потребує постійного оновлення цієї сфери одним із методів якого є міжнародна співпраця закладів вищої освіти. Після підписання Україною Болонської декларації поглибилися процеси інтеграції та інтернаціоналізації вищої освіти. Однак, варто наголосити, що українці брали активну участь у діяльності європейських закладів вищої освіти фактично від початку їхнього існування.

Перші університети виникають в Європі в Середні віки. Термін “університет” уперше вжито в Парижі в 1221 р. Університети створювалися за зразком цехових корпорацій середньовічних міст. Історики називають кілька причин появи університетів. Основною можна вважати Григоріанські реформи кінця XI ст., що сприяли відновленню інтересу до права, розвитку середньовічних міст і значному зростанню інтелектуальної культури. Наприкінці XI ст. було знову відкриті Дигести Юстиніана (основна частина текстів Римського права, кодифікованого в 528–534 рр. за наказом імператора Юстиніана). У Болоньї виникає знаменита школа права. Текст Дигестів (близько 2734 сторінок) сприймається болонськими юристами як ідеальне право, що потребує детальної інтерпретації. У XII–XIII століттях у Болоньї навчалось одночасно до 10 000 студентів. У 1158 р. Фридрих I Барбароса надає бо-

лонським професорам і студентам привілеї, а в 1252 р. Болонья набуває університетського статусу [1, с. 61]. У 1215 р. статuti Паризького університету затверджено папським легатом Робертом де Курсоном. Цей рік вважається датою його заснування (хоча ще з 1174 р. паризька школа мала привілеї, надані Папою Целестином III). Датою заснування Оксфордського університету вважається 1214 рік, коли Папа Інокентій III узаконює незалежність приватних шкіл від міської влади й Апостольський престол закріплює “свободи та звичаї” цих шкіл спеціальною Хартією. У 1220 р. університет виникає в Саламанці, 1224 р. — утворено університет в Неаполі, в 1229 р. — в Тулузі. На німецькомовних землях університети виникають пізніше, лише в XIV ст. У 1349 р. засновано Празький університет, у 1356 р. — Віденський університет.

У Східній Європі в цей час не існувало подібних закладів освіти. Здобути вищу освіту можна було лише на Заході. Починаючи з середини XIV ст. у навчальних закладах Європи стали з’являтися перші вихідці з України. Ці зміни пов’язані зі входженням українських земель до складу Великого князівства Литовського. У новій державі українці отримали доступ до вищих сфер влади та до західної культури в цілому. Українці стають активними учасниками європейського освітнього процесу. У французькій Сорбоні вже у 1350–1290-х роках можна було зустріти як українських студентів, так і професорів. Тут викладав Петро Кордован, який отримав докторський ступінь у 1391 році. В університетах Англії осягав науки Інокентій Гізель. У знаменитому Віттенберзькому університеті навчався великий український письменник С. Оріховський. Його гострий розум цінував сам Мартін Лютер. Згодом С. Оріховський продовжив навчання в Падуанському та Болонському університетах. Українці здобували знання в університетах Польщі, Чехії, Угорщини та Австрії. При Празькому університеті для наших співвітчизників навіть були відкриті окремі гуртожитки. Багато українців не бажали обмежуватися одним університетом і встигали повчитися одразу в декількох, ведучи життя бродячих студентів. Ієромонах Купріян навчався в Падуї та Венеції, Олексій Сидорович відвідував заняття в голландському Лейдені, Страсбурзі і Парижі, Мелетій Смотрицький встиг прослухати лекції в Лейпцигу, Віттенберзі і Нюрнберзі, Юрій Немирич — в Лейдені, Оксфорді та Парижі. І цей список можна продовжити [2].

Небачених висот в тогочасній європейській освіті вдалося досягнути вихідцю з Галичини — Ю. Котермаку, більш відомому, як Юрій Дрогобич (1450–1494 рр.). Юрій Котермак першим з українців був удостоєний звання доктора філософії та доктора медицини. Видатний українець обіймав посаду ректора найстарішого університету Європи — Болонського. Юрій народився в м. Дрогобич, початкову освіту отримав у церковних школах Дрогобича та Львова. У 19 років став студентом Ягеллонського університету, де отримав ступені бакалавра і магістра. Подальшу освіту Юрій Дрогобич здобував у найстарішому в Європі навчальному закладі — Болонському університеті, заснованому в 1088 р. Саме там він отримав ступінь доктора мистецтва, а в 1478–1482 рр. викладав астрономію та одночасно вивчав медицину. Незабаром Ю. Дрогобич отримав ступінь доктора медицини [3]. У 1481 р. 31-річний

Юрій Дрогобич очолив Болонський університет, ставши його ректором. На той час ректор був скоріше головою студентського та викладацького самоврядування університетської корпорації певного міста, який захищав її права. Паралельно ректор займався і навчально-адміністративною роботою: він стежив за дотриманням університетських статутів, займався розкладом лекцій, вакансіями, порядком оплати праці, контролював роботу викладачів, організовував диспути. Посада ректора належала до найпочесніших в Болоньї. Але й обов'язки, як бачимо були складні. Незважаючи на високу посаду, Юрій продовжував викладання астрономії та вивчення медицини. Коли Юрій читав лекції з астрономії він отримував подвійну оплату 200 лір замість 100. Це був рідкісний випадок, котрий свідчив про велику цінність викладача для студентів. Ректором Юрій Дрогобич був до 1482 року. У 1486–87 р. видатний український вчений повернувся до Галіції, з 1488 р. викладав у Краківському університеті. Одним з його студентів був славетний Микола Коперник. У Кракові Юрій Дрогобич отримав звання королівського лікаря [4].

7 лютого 1483 у Римі Юрій Дрогобич видав книгу “Прогностична оцінка поточного 1483 року”, яка є першою відомою друкованою книгою, написаною українцем. У цій книзі, окрім ненаукових астрологічних прогнозів, були відомості з географії, астрономії, метеорології, філософії, а також зроблено спробу визначити, в межах яких географічних довгот розташовані міста Вільнюс, Дрогобич, Львів тощо. Вчений висловив упевненість у здатності людського розуму пізнати закономірності світу. Видавав Юрій Дрогобич також трактати з астрології. Зберігся один виданий примірник його праці, що містить згадки про Україну — “Прогностик”. Викладацька діяльність Юрія Дрогобича була спрямована на поширення гуманістичних ідей епохи Відродження в Україну. Він вважав, що ідеал добродетності — Бог, до якого людина може наблизитися завдяки самовдосконаленню. У бібліотеках Парижа збереглися копії двох астрологічних трактатів Дрогобича, а у Баварській державній бібліотеці в Мюнхені — його прогноз на 1478 рік, переписаний німецьким гуманістом Г. Шеделем. Ці праці свідчили про ґрунтовну обізнаність Дрогобича з античною і середньовічною літературою [5]. Крім цього, Юрій Дрогобич був одним з ініціаторів друку перших книжок давньоруською мовою в друкарні краківського міщанина Швайпольта Фіюля — “Тріюдь Пісна”, “Тріюдь Цвітна”, “Осьмогласник”, “Часословець”.

На території Східної Європи перші вищі навчальні заклади з'являються лише в XVI ст. Я. Грицак пояснює цю ситуацію обставинами формування ранньої православної традиції. Вона формувалася при дворі болгарського царя Симеона, який був прихильником т. зв. “монастирського типу освіти”, яка потім поширилася на всіх східнохристиянських землях. Такий тип освіти не потребує університетів. Їх на Русі ніхто не забороняв, але ніхто й не пробував заснувати. Усі відомі тоді університети виникли в середовищі католицької культури. Один із найпізніших — Ягеллонський університет у Кракові — був заснований 1364 р., майже на межі між західно- та східнохристиянськими світами [6, с. 72].

Один з перших вищих навчальних закладів у Східній Європі було започатковано в Україні в 1576 р. у м. Острозі. Князь В.-К. Острозький організував тут слов'яно-греко-латинську академію. В основу діяльності Острозької академії було покладене традиційне для середньовічної Європи, однак цілком незвичне для українського шкільництва, вивчення «семи вільних наук», а також вищих наук: філософії, богослів'я, медицини. Студенти Острозької академії опановували п'ять мов: слов'янську, польську, давньоєврейську, грецьку та латинську. Унікальність та оригінальність закладу виявилася й у тому, що тут уперше поєдналися два типи культур: візантійська і західноєвропейська [7].

В острозькому культурному осередку разом з академією постало найпопулярніше тогочасне українське видавництво — кирилична друкарня Івана Федорова. Тут побачив світ слов'яно-греко-латинський “Буквар” — перший український підручник, перша повна слов'яномовна “Острозька Біблія” та ін. Острозька академія припинила своє існування у 1636 р. Однак результат її діяльності не зник безслідно. Сформований тут тип вищого навчального закладу був перенесений до Києва, звідти поширено до Молдови та Москви. Складно не погодитися з С. Плохієм, який стверджує, що наприкінці XVI ст. Острог став найважливішим центром православної освіти в світі [8, с. 108].

Таким чином, вихідці з України, здобуваючи вищу освіту, контактували та взаємодіяли з європейською культурною традицією. Заснування Острозької академії стало важливою подією в історії освіти не лише України, а й Східної Європи. Острозька академія стала певним мостом між католицькою та православною Європою та поєднала в собі кращі надбання обох.

## Джерела

---

1. *Баумейстер А.* Вступ до філософських студій, або Інтелектуальні подорожі до країни філософії : наук. посіб. К. : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2017. 238 с.
2. *Стех Я.* До 525-років від смерті філософа,ученого освітнього діяча Юрія Дрогобича. [Електронний ресурс]. <http://ukrpohliad.org/blogs/do-525-rokiv-vid-smerti-filosofa-uchenogo-osvitnogo-diyacha-yuriya-drohobycha.html>
3. *Данилова Т.* Юрій Дрогобич — ректор найстарішого університету Європи. [Електронний ресурс] <https://nubip.edu.ua/node/42136>
4. *Ісаєвич Я.* Юрій Дрогобич. [Електронний ресурс]. [https://shron1.chtyvo.org.ua/Isayevych\\_Yaroslav/Yurii\\_Drohobych.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Isayevych_Yaroslav/Yurii_Drohobych.pdf)
5. Історичний довідник. [Електронний ресурс]. [https://history1.ucoz.ua/index/jurij\\_drohobich/0-261](https://history1.ucoz.ua/index/jurij_drohobich/0-261)
6. *Грицак Я.* Подолати минуле: глобальна історія України. К.: Портал, 2021. 432 с.
7. Історія та сучасність Острозької Академії. [Електронний ресурс]. <https://www.oa.edu.ua/ua/info/history>
8. *Плохій С.* Брама Європи. Історія України від скіфських воєн до незалежності / Пер. з англ. Р. Ключко. Х., 2016. 496 с.

---

## **ОСВІТНІ НАПРАЦЮВАННЯ ЧАСІВ ПАНДЕМІЇ ЯК МОЖЛИВІСТЬ ЗБЕРЕЖЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ЗА УМОВ БОЙОВИХ ДІЙ**

---

У глобалізованому світі важко уявити освіту без технологій. Технічні засоби впроваджуються щодня і всюди. Особливо сильно їх позитивний вплив на суспільне життя виявився під час карантину. Під час пандемії Covid 19, яка вразила всі сфери людської діяльності, сформувався певний педагогічний досвід. Це знайшло відображення в багатьох наукових публікаціях [1]. Платформу дистанційного навчання MOODLE в контексті викладання ESP (English for Special Purposes) в аграрному університеті авторка даних тез детально описувала у своїх наукових публікаціях [2–5].

Розробки у сфері вищої освіти швидко впроваджувалися в навчальний процес, як студентів, так і школярів. Початкова школа також адаптувала передовий досвід відповідно до своїх потреб. Отже, освітні напрацювання часів пандемії стали необхідним арсеналом методів і прийомів дистанційної освіти, яку можна було здійснювати за будь-яких умов за наявності Інтернету та супутніх гаджетів. Початок війни поставив під загрозу навчальний процес і, взагалі, існування навчальних закладів на окупованих територіях. Тому, всі, хто мав можливість евакуюватись, мав доступ до Інтернету, зміг продовжити навчальний процес. Навчальні заклади Херсонської області оголосили вимушені канікули на два тижні. Пізніше школи та університети та університети перейшли на дистанційне навчання, повернувшись до досвіду навчання під час карантину.

Мета тез — представити світовій науковій спільноті досвід того, як педагогічні розробки у сфері викладання іноземної мови під час пандемії Covid-19 стали незамінним засобом морально-психологічного порятунку під час війни на території України. Для досягнення поставленої мети авторка тез окреслила для себе такі завдання: узагальнити теоретико-концептуальні погляди інформаційного характеру щодо дистанційної освіти; визначити педагогічну стратегію в умовах форс-мажору.

Використано такі методи дослідження: системний метод узагальнення наявного досвіду, описаного в науковій літературі; методика аналізу наявного досвіду та засобів навчання щодо території, де є Інтернет у зоні бойових дій.

Комплексне застосування цих методів сприяло реалізації принципів об'єктивності, повноти, послідовності та конкретності. Новизна цього розділу полягає в тому, що в ньому описано практичний досвід проведення занять в зоні бойових дій з використанням розробок дистанційного навчання.

В результаті проведеного дослідження авторка тез досягла своєї мети та вирішила поставлені вище завдання. У рамках оперативного планування дистанційної освіти в бойових умовах викладачі все ж враховували всі три типи режимів навчання: взаємодія студента зі змістом заняття, взаємодія студента з викладачем у процесі навчання, іноземної мови, та взаємодії учнів між собою під час уроків у ZOOM. Всі ці три типи взаємодії здійснювалися з березня по 30 квітня в складних соціальних умовах, тим самим відволікаючи дітей та учнів від страху, невпевненості та безнадії. Міні-відео лекції з граматики, які викладачі брали з відкритого доступу на YouTube (а також презентації PowerPoint) і надавали в Google Classroom, допомогли учням зрозуміти та закріпити навчальний матеріал, розглянутий у ZOOM. Учні та студенти виконували усні завдання із вправ підручника та читання текстів. Усна практика також проводилась у малих групах на ZOOM. Контроль якості знань здійснювався за допомогою письмових завдань та оцінок. Проведено проміжний диктант та підсумкову письмову роботу (екзамен). Процес навчального спілкування здійснювався за допомогою айфонів та стаціонарних домашніх комп'ютерів, за допомогою програми ZOOM. Підводячи підсумки цього дослідження, слід зазначити, що онлайн-навчання тривало до 30 квітня 2022 року. Літні канікули для дітей розпочалися на місяць раніше запланованого. 1 травня почалися проблеми зі зв'язком та Інтернетом, які виникли через наслідки бойових дій. Мобільний зв'язок та Інтернет почали перемикатися на інші ресурси. Студенти продовжили навчання до кінця червня за допомогою MOODLE та ZOOM. Таким чином, напрацювання онлайн-навчання, отримані під час пандемії COVID-19, стали єдиним способом не переривати навчальний процес під час вторгнення іноземних військ на територію України, а досягти позитивного результату у формуванні навичок студентів і здібностей, а також контроль за результатами.

## Джерела

---

1. *Congcong W., Winstead L. (2016). Handbook of Research on Foreign Language Education in the Digital Age., Hershey, PA: IGI Global, 2016. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0177-0.ch006>. 460 p.*
2. *Лебедева Н. А. Інформаційні аспекти в контексті інноваційних засобів навчання іноземної мови. Всеукраїнськ. наук.-практ. інтернет-конференції “Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку” 19 травня 2017 року. Херсон : ХДАУ, 2017. С. 235–238.*
3. *Лебедева Н. А. Викладання англійської мови у галузі знань “Публічне управління та адміністрування” в аграрному вищому навчальному закладі. Європейський вимір реформування публічного управління в Україні: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (2 листопада 2018 р.) / за заг. ред. О. І. Пархоменко-Кучевіл. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. С. 60–62.*
4. *Лебедева Н. А. Навчання англійської мови як невід'ємна частина складової процесу формування політичної культури майбутніх державних службовців. Взаємозв'язок політики і управління: теоретичний і прикладний аспект: матеріали круглого столу / За заг. ред. О. Б. Кіреєвої. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 53–55.*



5. *Lebedeva N. A.* (2022). Teaching of Foreign Language in the Educational Process of Public Administration Personnel in Ukraine. In O. Kulaç, C. Babaoğlu, & E. Akman (Eds.), *Public Affairs Education and Training in the 21<sup>st</sup> Century* (p. 294–310). IGI Global. <http://doi:10.4018/978-1-7998-8243-5.ch019>

## **І. Д. ДАВИДЧЕНКО**

*канд. пед. наук, доц., доцентка кафедри української лінгвістики, літератури та методики навчання,  
Комунальний заклад “Харківська гуманітарно-педагогічна академія”  
Харківської обласної ради*

## **ЛІНГВОКУЛЬТУРОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ**

Лінгвокультурологія є однією з актуальніших галузей мовознавства, що зумовлюється об'єктивними умовами сьогодення: процесами глобалізації, інформатизації соціуму, соціально-економічними й політичними світовими процесами, швидким темпом зростання суспільства тощо. Трансформації, які відбуваються в сучасному глобальному просторі, призвели до зростання комунікативної активності представників різних національних етносів. У свою чергу, будь-яка комунікація неможлива без її основного компонента — мови, яка є, з одного боку, інструментом (посередником) для міжкультурної комунікації, а з іншого — може породжувати одну з головних проблем під час спілкування представників різних культур — проблему непорозуміння: зіткнення однієї національно-культурної, етнічної картини світу з “іншою”.

Лінгвокультурологія — це галузь лінгвістики, що виникла на стику лінгвістики і культурології, гуманітарний освітній компонент, що вивчає втілену в живу національну мову і яка виявляється в мовних процесах матеріальної і духовної культури, інтегративну галузь знань, яка вбирає в себе результати досліджень в культурології та мовознавстві, етнолінгвістики та культурної антропології [1–3].

Лінгвокультурологія як наука створює цілісну картину культурного впливу на мову й мовлення з огляду на глибинні семантичні рівні культурної репрезентації, а також на системне представлення одиниць мови й культури в їхній кореляції та взаємодії [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що лінгвокультурологічні аспекти в умовах нової соціальної реальності розглядаються у наукових працях В. Адріанової-Перетц, Д. Бондаренко, О. Вернигори, І. Давидченко, Г. Каптура, В. Кононенка, Ю. Лотмана, С. Луціва, В. Маслової, Н. Мішітіної, П. Попова, М. Пязяком, М. Рибнікова, Т. Савінської, О. Селіванової, Л. Скрипник, О. Чувакіна та ін.

Мета дослідження — розглянути лінгвокультурологічні аспекти в умовах нової соціальної реальності.

Актуальність пошуку шляхів розв'язання проблеми дослідження посилюється необхідністю подолання виявлених суперечностей між: актуалізацією потреби сучасного суспільства в оптимальному рівні міжкультурної взаємодії та недостатністю наукових досліджень, що закладають теоретичні аспекти лінгвокультурологічної компетентності педагогів; значним потенціалом змісту освітнього процесу закладу вищої освіти щодо підготовки здобувачів вищої освіти та недостатнім науково-методичним забезпеченням процесу формування лінгвокультурологічної компетентності здобувачів вищої освіти; необхідністю застосування сучасних інноваційних форм, методів і технологій підвищення готовності здобувачів вищої освіти до професійної діяльності й недостатнім інформаційним та технологічним забезпеченням зазначеного процесу [2].

Сьогодні в результаті зростання міжнародних контактів процес взаємопроникнення мов і культур набуває все більшого значення, тому дослідження, пов'язані з проблемами виявлення й аналізу чинників, які можуть сприяти успішній міжкультурній комунікації, питання взаємодії мови й культури, відбиття мови в національних культурах є важливими та актуальними.

Лінгвокультурологічні аспекти в умовах нової соціальної реальності є предметом вивчення різних галузей знань: психолого-соціологічні науки, культурологія, філософія, етнологія, антропологія, лінгвістика, педагогіка, перекладознавство. Багатоаспектне вивчення цієї проблематики сприяє розумінню комунікації як комплексного феномена, в якому активно взаємодіють мовні та соціокультурні явища.

Мовознавці виокремлюють такі аспекти сучасної лінгвокультурології в умовах нової соціальної реальності: 1) фразеологічно орієнтований, що вивчає культурно маркований зміст фразеологічних одиниць різних мов; 2) логіко-лінгвістичний (концептологічний), представлений описом наявних у відповідній культурі концептів на текстовому матеріалі різних сфер спілкування, встановленням культурних домінант різних етносів; 3) лексикографічний, що має прикладну спрямованість на укладання різних словників та довідників, які містять культурну інформацію; 4) лінгводидактичний, орієнтований на методику викладання мови як іноземної під кутом зору культурних розбіжностей носіїв різних мов.

Із нашого погляду, різноманітні аспекти взаємодії мови, культури та духовності становлять поле дослідження для вчених-лінгвокультурологів. Слід відзначити, що у працях українських, європейських та американських дослідників проблематика лінгвокультурології розуміється в різний спосіб, але існування та постійний розвиток цієї науки як такої є незаперечним.

## Джерела

---

1. *Венжинович Н.* Лінгвокультурологічний аспект мовознавчих досліджень: навч.-метод. посіб. до спецкурсу для студентів філологічного факультету. Ужгород: ФОП Сабов А. М. 2015. 267 с.

2. Давидченко І. Д. Формування лінгвокультурологічної компетентності майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / ДВНЗ “Донбаський державний педагогічний ун-т”. Слов’янськ, 2018. 359 с.
3. Українська лінгвокультурологія: навч. посіб. для студ. зі спец. “Українська мова і література” / кол. авт.: О. І. Потапенко, Я. О. Потапенко, Л. П. Кожуховська та ін.; за заг. ред. проф. О. І. Потапенка. Корсунь-Шевченківський: ФОП Гаврищенко В. М., 2014. 350 с.

**YU. MIELKOV**

---

*Doctor of Philosophical Sciences, Senior Researcher,  
Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences  
of Ukraine,  
Interregional Academy of Personnel Management*

## **OPENNESS AND DEMOCRATIZATION OF SCIENCE AS A WAY TO ITS SOCIAL RE-INSTITUTIONALIZATION**

---

The idea of Open Science gradually finds its recognition in broader circles of academics and administrators, including those in Ukraine. However, in most of the cases the measures related to Open Science in fact turn out to be relevant just to the promotion of Open Access [6]. The problem is that Open Science is actually a complex multi-layered phenomenon that combines behavior and procedures (including Open Access) with the development of the academic infrastructure and international and interdisciplinary cooperation of scientists – and with even more fundamental level of goals and values that constitute the axiological basis for the research activity and academic integrity [4]. “Openness” of science is a way to adopt and to enforce the values of democracy, academic freedom and scientific rationality that serve as a ground of the European culture – in order for both the Ukrainian science to become fully integrated into the European Research Area and for the country to re-build its economy after the on-going war would finally end. Open Science is actually aimed at achieving not only open access to academic publications, but social re-institutionalization of science as well: it is impossible to implement its principles while negating that goal.

I would argue that the aspect of Open Science related to the values is no less relevant for the successful implementation of its guidelines than procedures of open access and its infrastructure. On the one hand, it is such values that form the motivation for the academics to carry out their research activities: no legislative act is capable of forcing either a student or a professional scientist to conduct research, either in “closed” or “open” form. If a person does not have internal values that could become a driving force for carrying out a certain activity, then any existing infrastructure or clearly prescribed procedures for such an activity will

remain but declarations. On the other hand, the value aspect can enable the noted re-institutionalization of science in the contemporary society: that also meets the needs of science itself — particularly, acting as a potential solution to the problem of insufficient funding of academic activities and insufficient social prestige of researchers, which in turn are the reasons for the insufficient motivation for the academics to carry out their research on the desirable level of quality.

The current crisis of science, its controversial status as a social institution could be related to the unprecedentedly high authority that science had enjoyed in the previous historical age. On the one hand, in the course the development of human civilization, science has been transformed from the hobby of a relatively small number of enthusiasts (back in the 17<sup>th</sup>–19<sup>th</sup> centuries) into a professional business of millions of “research fellows”. On the other hand, global problems created by technologies as a consequence of scientific discoveries, as well as the inherent inability of science to provide quick and unambiguous answers to many vital questions have led to the formation of “alternative” forms of scientific knowledge, from “folk science” up to frank pseudoscience, as well as to the public disillusionment with academic science, to the rejection of science as a whole, with all its knowledge and methods. As stated by Christian Fuchs, in the age of “post-truth politics” and fake news spreading globally through social media, people no longer trust facts and experts — they do not rationally examine “what is real and what is fiction, but assume something is true if it suits their state of mind and ideology” [2, 283].

I think that the crisis in question is still the crisis of science as a social institution, and not as a sphere of activity aimed at search for the truth. It is not that we do not have any ways to “trust facts” — it is that traditional institutional criteria are insufficient. As argued by Jüri Eintalu, “...it may turn out that the scientific institutions are not producing science, while the “non-scientists” are doing real science” [1, 116], — the reason is that the tendency inherent to elite universities to regard all research activities performed outside of them as non-scientific, could lead to heavy corruption. I would say that such a position is in fact an excellent representation of a “closed” science — a paradigm totally opposed to Open Science! That is, as it has already been noted, Open Science is not just a set of procedures for providing open access to the publication of *professional* academics, it is the very idea of *democratization* of science by institutionalization a kind of citizen’s science, as opposed to both closed professional science — and to “folk-science” that has little to do with the ideals and methodology of rational inquiries, but is in fact a direct and legal offspring of the “closed” science.

The problem is not that the “professional” science is necessarily corrupted — the problem is that in today’s society it faces challenges it can’t overcome just by itself. In different countries of the world it becomes increasingly difficult to pursue academic career [3]. In order to deal with the ever growing quantities of knowledge produced by academics, different grading criteria are being applied — and they are not always adequate. I mean abstract scientometric approaches applied to various disciplines and even to humanities: as shown by Sandersan Onie, even in such large countries as China, Brazil or India, the pursuit of formal quan-

titative indicators of academic activity in accordance with the requirements set up by government bodies leads but to the loss of quality: publications in “predatory” journals, falsification of reviews, etc. [5, 35]. That is what can be called “a *pokazuha-science*”, as coined by Jüri Eintalu [1, 117].

I think that in order to find a way out of this mess we have to reconsider our understanding of science and try to see its democratization as a way to ensure re-institutionalization of science in contemporary society as a kind of citizen’s science. Science in this aspect is first of all a *democratic culture of thinking*. Today, it is in need not only and not as much as a craft of professional academics engaged in research within the limits of their highly specialized discipline, but as a methodology of cognition. Science is a culture of critical rational thinking that could be useful to every single person – in order to live and work in any area of human activity in the contemporary world of uncertainty, not just for academic research per se. It is science that serves to affirm the values of openness, democracy, and even tolerance, which can lay out the foundation for the very existence of all the humankind. It is academic culture that can teach human persons how to think independently and how to create new knowledge on their own, including the process of acquisition and interpretation of huge amounts of information available due to computer technologies. Since the times of Ancient Greece, the key characteristic of the European culture was and remains the disinterested pursuit of the true knowledge basing on free rational discourse and the freedom of academic research. And openness as a promising trend for today’s science and for the society as a whole appears as a historical chance for Ukraine to become a true European country.

## References

---

1. *Eintalu J.* Institutional Degeneration of Science. *Philosophy Study*. 2021. Vol. 11. № 2. P. 116–123. DOI: 10.17265/2159-5313/2021.02.005. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3801335](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3801335)
2. *Fuchs Ch.* Digital Democracy and the Digital Public Sphere. L.; N.Y.: Routledge, 2023.
3. Is Science Only for the Rich? *Nature*. 2016. Iss. 537. P. 466–470. DOI: 10.1038/537466a. URL: <https://www.nature.com/articles/537466a>
4. *Mielkov Yu.* The Notion of ‘Open Science’: its Values and Meaning for the Higher Education System. *Philosophy of Education*. 2021. Iss. 27 (2). P. 8–23. DOI: 10.31874/2309-1606-2021-27-2-1. URL: <https://philosopheducation.com/index.php/philed/article/view/680/607>
5. *Onie S.* Redesign Open Science for Asia, Africa and Latin America. *Nature*. 2020. Iss. 587. P. 35–37. DOI: 10.1038/d41586-020-03052-3. URL: <https://www.nature.com/articles/d41586-020-03052-3>
6. Ukraine has joined the EU countries that have an approved plan for implementing the Open Science principles. *Government Portal*. 2022, 8<sup>th</sup> October. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/ukraina-pryiednalas-do-krain-ies-shcho-maiut-zatverdzhnyi-plan-realizatsii-pryntsypiv-vidkrytoi-nauky>

---

## **РОЗМЕЖУВАННЯ “СВОЇ – ЧУЖІ” ЯК ОРІЄНТАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ**

---

В умовах сьогоденного воєнного протистояння активно відбуваються процеси формування нової української національної ідентичності, що базується вже не на виключно етнічних рисах, а на новому трактуванні нації як формації, об'єднаної певними спільними духовно-культурними атрибутами.

За енциклопедичними дефініціями, означена ідентичність має в основі відповідну національну свідомість — цілісну систему духовних чеснот нації/етносу, що формувалися упродовж довгого історичного розвитку й відтворюють особливості буття цього народу (його менталітет). У цьому колі визначаються також національна мрія, ідея, характер, мова [1]. У цьому ж колі — й поняття “титульна нація”, що пов'язане вже з державою, яка репрезентує ту націю через назву, що аргументується кількісним домінуванням представників цієї нації. І тут маємо першу принципову відмінність між українцями та росіянами — первинну історичну: титульною є нація, що дала назву державі (українці), а не народ, що вимушений був прийняти назву імперативно утвореної/перейменованої держави (1721 року цар Петро I кодифікував назву “Російська імперія”, у яку перейменував Московське царство, і таким чином став “імператором”).

Сучасне українське законодавство декларує та кодифікує орієнтацію країни на політичну/громадянську національну ідентичність. Так, дефініції із Закону України “Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності” від 13 грудня 2022 року стверджують, що українська національна ідентичність — це “стійке усвідомлення особою належності до української нації як самобутньої спільноти, об'єднаної назвою, символами, географічним та етносоціальним походженням, історичною пам'яттю, комплексом духовно-культурних цінностей” [2]. Тобто особи — етнічні українці, росіяни, молдовани, вірмени — повною мірою можуть самоідентифікуватися як українці — не просто громадяни цієї країни (відповідно до титульної нації українців), а й як її політична/громадянська нація. Практично ми вже це побачили на майданах 2005 та 2014 років, коли етнічні неукраїнці навіть віддавали життя за українську реальну незалежність. Тобто в площині протистояння “свої – чужі” ці неукраїнці є саме “своїми” в умовах великої війни.

З іншого боку “чужими” постають особи, які ще від початку 90-х років будь-якими засобами намагалися зменшити рівень національної та державної незалежності України — нівелювати національно свідомі політичні сили (що було зроблено невдовзі після 00-х із публічним “викриттям” нечислен-

ної молодіжної організації правого спрямування в Києві), контролювати силові структури (чимало офіцерів ЗСУ, СБУ й особливо міліції/поліції були безпосередньо пов'язані зі своїми центрами в Москві), звузити сферу функціонування української мови (на рівні освіти, науки, медіа, культури здійснювалася віроломна політика на кшталт советської, що начебто підтримує національну мову й культурну, а насправді поступово їх нівелює. Це успішно відбувається в тій же Білорусі). Означені напрямки в комплексі мали сформувати й відповідний “український народ” — декларативно націю, носія суверенітету, реально ж частину загального советського чи російського (як уже він би називався в подальшій імперії).

Таким чином, до 2014 року “чужі” громадяни створювали не незалежну Україну, а сателіта Росії — майбутню її повномірну частину. Навіть Майдан 2005 року не занепокоїв імперські сили — настільки вони були впевнені у власній непереможності й стратегічній управності. У такій площині навіть результати соціолінгвістичного опитування щодо ціннісного ставлення до української мови, які ще на початку 90-х років виявили переважно позитивне ставлення до неї як державної, потребу її функціонування в освіті й державному житті, вибір її для майбутнього своїх дітей, не свідчили про активне формування української політичної нації. На це імперіалісти не зважали, вважаючи економічні й енергетичні питання домінантними, отримуючи сучасне воєнне озброєння, вироблене в Україні, а також тримаючи воєнні бази в формально українському Криму. Проте непомітно для них поступово формувалася сила “своїх”, яка повною мірою виявить себе 2014 року.

Зрештою така активність “чужих” призвела до відкритого вторгнення рашистської армії — спочатку локального у Криму та Донбасі, а згодом — і до повномасштабного, зокрема на півдні України. Одним з аргументів агресора була саме наявність значної маси “чужих” на цих територіях, які вибирали для себе проросійську владу на всіх рівнях. Проте супротив виявився неочікуваним для цих сил — заповнені майдани мітингувальників в уже захоплених ворогом населених містах, а головне — перемоги на полі бою, де та “славетна” й “непереможна” рашівська армія зазнала значних втрат і була відкинута з одеського напрямку.

Зважаючи на наведені вище причини, сьогодні в Україні, де однозначно перемогли численні “свої”, а нечисленні “чужі” або відійшли разом із ворогом, або залишилися зі сподіваннями на якийсь реванш, потрібно створити таку атмосферу, де, по-перше, не залишиться жодного знаку, що є маркером попередньої імперської доби — російської/советської, а по-друге, буде створено власне український континуум. Жодних побоювань — усі свідомі громадяни давно готові до українськомовної атмосфери у країні, і, навіть не володіючи національною мовою, вони її вітають і вимагають, адже розуміють і потенційно здатні її опанувати.

Такий континуум/атмосфера створюється аудіальними засобами (та ж музика, певні рекламні оголошення мають бути виключно українською мовою). Звісно, музика в розважальних закладах не контролювана, але хоча б

висунути такі вимоги до тих же ФМ-станцій можна. При тому що прибирання з цього простору російської вже не потребує аргументації.

Візуальна сфера складається з реклам (банери, вивіски) й урбанонімів — назв вулиць та інших міських об'єктів, значна частина яких потребують перейменування з метою позбавитися знаків імперії, адже це знаки неукраїнської системи духовних цінностей. До такої системи входять і визначні особи, які боролися за незалежність саме України, а не частини території імперії. Багато назв вулиць уже перейменовано, але старих табличок висить більше аніж нових. Це може бути Советская, Радянська та Ярослава Мудрого ледь не на одному будинку. Тому стоїть нагальне завдання зняти ті старі таблички. Мають бути й такі волонтери. При цьому обов'язково потрібно називати вулиці й іменами героїв, які загинули від рук окупантів, під час звільнення певного міста чи його розмінування.

У галузі мовної структури також потрібно знищувати такі російські маркери — російськомовні кальки, якими заповнена українська мова. На кшталт *спір* (спор), *необхідно* (необходимо), *повинні* (должны), *приймати* [закон] (принимать) тощо. Такі слова несуть у собі імперську знаковість. Скажімо, слово *губернатор*, що використовується на всіх рівнях, логічно асоціюється з губернією, тобто перебуває в одному смисловому колі з *Потьомкіним*, *Катериною*, *Суворовим* тощо. А Україна ж тут геть не причому.

Така атмосфера примусить людей із психологією колоністів в Україні, тобто “чужих”, усвідомити, що це не їхня країна, і навіть без забирання в них виборчого права, що може призвести до негативних правових колізій. Вони вже не вирішуватимуть долі країни. Вони лузери, які не вкладаються в новий український світ. “Свої” ж мають бути більш політично активними, адже саме від них залежить розвиток демократії в Україні.

## Джерела

---

1. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-71053>
2. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України від 13 грудня 2022 р. № 2834-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t222834>



---

## **ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЗАНЯТТЯХ З МОВОЗНАВЧИХ ДИСЦИПЛІН ІЗ СТУДЕНТАМИ-ФІЛОЛОГАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

---

В умовах воєнного стану — під час дистанційного навчання — зросла потреба у використанні цифрових технологій. З досвіду роботи можемо подати деякі узагальненні щодо використання цифрових технологій на заняттях з лінгвістичних дисциплін у процесі підготовки здобувачів вищої освіти закладів педагогічного профілю.

**Мета статті** — з'ясувати форми і методи використання цифрових технологій як інноваційних засобів у процесі підготовки студентів-філологів — майбутніх педагогів.

**Виклад основного матеріалу.** У ході підготовки до занять, безпосередньо під час дистанційного навчання постала необхідність послуговуватися онлайн джерелами. Електронні підручники, посібники стали потрібними матеріалами для самостійної роботи студентів у позанавчальний час. Зокрема, потрібним і невідкладним видається:

1. Використання на заняттях із студентами-філологами електронних навчальних матеріалів — підручників, посібників із вступу до мовознавства (Ю. Карпенка, М. Кочергана та ін., І. Голубовської), із загального мовознавства (М. Кочергана), із сучасної української літературної мови (за ред. М. І. Плющ; за ред. А. К. Мойсієнка, В. Шульжука, А. Загнітка та ін.), із стилістики сучасної української мови (А. П. Коваль, О. П. Пономаріва, П. Дудика, Л. І. Мацько та ін.), з історії української літературної мови (В. М. Русанівського, І. Огієнка) та ін.

2. Використання монографій акад. С. Я. Єрмоленко, М. Мозера, праць М. Грушевського, І. Огієнка, І. Франка та ін., матеріалів колективних монографій учених Інституту української мови НАН України — з навчальною, навчально-розвивальною метою, для розширення наукового лінгвістичного світогляду студентів-філологів.

3. Послуговування електронними енциклопедіями (“Українська мова” та ін.), електронними словниками (Академічним словником української мови в 11 томах; словником української мови за ред. Б. Д. Грінченка; етимологічним словником української мови, словником етносимволів В. Жайворонка, енциклопедичним словником В. Войтовича та ін.

4. Різномасштабне застосування, опрацювання електронної періодики — матеріалів із часописів “Українська мова”, “Мовознавство”, “Культура слова”

(видання Інституту української мови НАН України) та ін., інших фахових електронних збірників.

Викладач може орієнтувати студентів на підготовку певних питань за визначеними електронними джерелами, спрямовувати здобувачів вищої освіти здійснювати пошук відповідей на подані питання, використовувати матеріал з дидактичною метою, скеровувати студентів на те, щоб вони навчилися добирати із електронних першоджерел цитати — для підтвердження особистих думок, дискусій, полеміки, роздумів тощо. Наступним етапом може бути пошук, добір та порівняльний аналіз електронних джерел (скажімо, навчальних підручників із стилістики української мови різних авторів), матеріалів статей на подібну тематику тощо. Наприклад, одним із завдань може бути:

1) з'ясувати значення слова за СУМ, встановити, у якому значенні лексема вжита у поданому реченні;

2) з'ясувати семантику та сферу функціонування поданих лексичних одиниць;

3) порівняти словникові статті БАРВІНОК, ДІДУХ, КАЛИНА, ВОРОН, ГОРА у 11-томному СУМ та електронними словниками Б. Д. Грінченка, В. Жайворонка, В. Войтовича та ін., вказати на спільне та відмінне у поданні інформації, способах її репрезентації;

4) на основі опрацьованого матеріалу скласти таблиці, схеми.

Окремим різновидом роботи постає проектна технологія, що сьогодні є однією із затребуваних. Метод проектів осмислюється як освітня технологія, що спрямована на здобуття учнями, студентами знань у тісному зв'язку з реальною життєвою практикою і передбачає формування в них специфічних умінь і навичок завдяки системній організації проблемно-орієнтованого навчального пошуку. Робота над проектом — це практика особистісно-орієнтованого навчання в процесі конкретної діяльності учня, студента на основі його вільного вибору, з урахуванням його інтересів. [2, 149]. Технології управління інноваційними проектами представлені у працях таких учених, як В. Балашов, Н. Білоусова, С. Бушуєв, Л. Даниленко, Д. Васильєв, Л. Вознюк, В. Воропаєв, О. Зосименко, Л. Калініна, Д. Новіков, Т. Сорочан, О. Трінітатська та ін.

Проектні технології мають певні стандартні алгоритми, організаційні етапи, дотримання яких є обов'язковим. Це, зокрема: визначення й аналіз цілей проекту; осмислення схеми (конструкції), оцінки й вибору альтернативних підходів до здійснення проекту; складання структури проекту, вибір складу виконавців, добір ресурсів, визначення термінів виконання робіт; управління взаємодією із зовнішнім середовищем; регулювання ходом реалізації робіт (внесення коректив та ін.).

Ученими встановлено таку послідовність етапів технології проектування процесу реалізації інновацій: організаційний, інформаційно-аналітичний, прогностично-цілеутворювальний, процесуально-ресурсний, конструювання, експертизи, реалізації, рефлексивно-оцінювальний [1].

У процесі виконання проекту необхідно вчити студентів творчо мислити, систематизувати матеріал, добирати яскраві ілюстрації, репрезентувати

матеріал для дискусій, продукувати порівняння, зіставлення фактів, генерувати нові ідеї та пропонувати альтернативні, актуальні шляхи їх розв'язання. Обов'язково потрібно навчити студентів ілюструвати виклад короткими, змістовними прикладами. Підготовка проєкту — доволі складне завдання, адже це — різновид наукової роботи.

У процесі вивчення мовознавчих дисциплін, як переконує досвід роботи, можна рекомендувати виконання таких різновидів проєктів, як:

- **проєкт — ілюстрація до навчальної теми.**

Підготовка такого проєкту зумовлена потребою проілюструвати вивчений теоретичний матеріал, поглибивши окремі питання. Передбачені коментарі до основних понять теми, ключові гіпотези, авторські концепції, персоналії вчених, наукові джерела з теми. Наприклад, реальними видаються проєктні продукти на зразок: “Мова і мовлення”, “Походження письма у східних слов'ян”, “Графіка”, “Теорії походження мови” (із вступу до мовознавства);

- **проєкт — узагальнення матеріалу.**

Такий проєкт є своєрідним підсумком блоку тем розділу; наприклад, можливі проєкти на теми: “Словосполучення в сучасній українській літературній мові”, “Прості речення в сучасній українській літературній мові”, “Складні речення в сучасній українській літературній мові”, “Конструкції з чужою мовою” (теми з синтаксису сучасної української літературної мови);

- **єврестичний проєкт** — дослідження, розробка нової теми і репрезентація отриманого матеріалу.

Означений різновид проєкту — науково-дослідна розробка з новими результатами, новими фактами, раніше не відомими загалу; представлення власних наукових дослідів із залученням матеріалів інших наукових студій. Наприклад: “Значення мовно-поетичної діяльності Лесі Українки в історії української літературної мови”, “Епістолярій Лесі Українки як джерело вивчення внеску письменниці у розвиток української літературної мови”, “Вплив фольклорних джерел на формування мовної особистості Лесі Українки”, “Внесок поетів-футуристів у розвиток української літературної мови”, “Павло Тичина в історії української літературної мови: погляд крізь роки”, “Мовостиль письменника як джерело вивчення історії української літературної мови” (з курсу історії української літературної мови).

Що найскладніше в підготовці проєкту? Дібрати матеріал, заглибитися в нього, вибрати основне, найзмістовніше; класифікувати; сформулювати заголовок, підзаголовок і максимально стиснуто представити в межах одного слайда інформацію підрозділу (окремого фрагменту). Кожен слайд — це практично узагальнення певної частини матеріалу, мікротема, тому бажано, щоб ця частина мала заголовок.

Як уже наголошувалося, реалізація проєктної діяльності передбачає відкриття в особистості творчих резервів, самовдосконалення, поглиблення теоретичних знань, розвиток умінь поєднувати теорію з практикою, формування вміння ущільнювати матеріал, максимілізувати. Виконання проєкту орієнтує на самопошук, на саморозвиток, самоствердження в певній галузі знань; формує смак, естетику моделювання.

**Висновки.** Отже, цифрові технології сьогодні — перспективні форми і методи роботи у процесі підготовки фахівців — майбутніх педагогів-філологів.

## Джерела

---

1. Коновальчук І. І. Проектні технології здійснення інноваційної освітньої діяльності. *Проблеми освіти: зб. наук. праць / Ін-т модернізації змісту освіти МОН України*. Київ, 2017. Вип. 87. С. 133–139. (Фахове видання. Наказ МОН від 24.10.2017 № 1413). eprints.zu.edu.ua ›
2. Пехота О. М., Кіктенко А. З., Любарська О. М. та ін. Освітні технології. К., 2002.
3. Проектні технології навчання учнів професійно-технічних навчальних закладів: довідник / [Глущенко О. В., Романов Л. А., Пашенко Т. М., Пятничук Т. В., Шимановський М. М.]; за заг. ред. Л. А. Романова. Житомир: Полісся, 2019. 126 с. / lib.iitta.gov.ua › 14\_Проектні\_технології\_Довідник

## О. С. ВОЙТЮК

---

*д-р філософії з історії та археології, ЖІ МАУП, м. Житомир*

## ВПЛИВ СОЦМЕРЕЖ НА СОЦІАЛЬНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ

---

Нині, на тлі загострення військової агресії з боку РФ усі українці хочуть почуватися в безпеці, зокрема інформаційній. Дієвим комунікативним інструментом з отримання найскорішої достовірної інформації стає мережа Internet. Тому в українському суспільстві актуалізується проблема формування інформаційної грамотності. Використовуючи усі види медіаджерел, користувачі, насамперед отримують новини про ситуацію в країні, міжнародні та місцеві новини. Найбільше використовуються національні інтернет-сайти та агрегатори новин (Google, ukr.net, tsn.ua, unian.net тощо).

Щодня Internet користується майже 80 % дорослих українців, серед молоді віком 18–35 р. майже 100 % [1; 2]. Споживання новин українською аудиторію відбувається переважно в соціальних мережах. Зазвичай, кожен користувач використовує 3–5 різних месенджерів. З огляду на воєнні дії, окупацію територій та обмежений доступ до актуальних новини за допомогою телебачення, радіо і друкованих джерел, населення, яке мешкає на окупованих РФ територіях або територіях бойових дій та внутрішньо переміщені особи, дізнаються новини переважно за допомогою соціальних мереж та інтернет-сайтів. Особистість, яка отримує інформацію лише з соцмереж, може мати низькі показники морально-психологічної стійкості. Тому нині кожен українець має навчитися захищати себе в інформаційному медіа просторі, насамперед, молодь як особлива соціально-демографічна група, у процесі становлення українського демократичного громадянського суспільства.

За результатами опитування, яке проводилося у липні 2022 р. Київським міжнародним інститутом соціології, соціальні мережі як ключе джерело власної інформації вважають 87 % респондентів віком 18–29 років та 34 % старших за 60 років [1]. Через повітряні тривоги, обстріли усіх регіонів України, віялові відключення електроенергії та відсутність мобільного зв'язку на тлі повномасштабного вторгнення РФ, у користувачів соцмереж збільшився інтерес до національних і регіональних медіа. Водночас, за українськими регіональним новинами у соцмережах спостерігають користувачі більшості країн світу, адже в Україні мешкають їх родини та знайомі.

За результатами дослідження Internews (2015–2022 рр.) у 2022 р. найбільш популярними соцмережами серед українців стали: Telegram (60 %), Facebook (25 %), YouTube (16 %) та Viber (13 %). Найпоширенішими каналами новин у соцмережах є [2]:

- Telegram: УНІАН – новини України, ТСН новини, Україна сейчас;
- Facebook: ТСН, Obozrevatel, Українська правда;
- YouTube: ТСН, 24 Канал, Олег Жданов, Фейгин LIVE;
- Viber: Блискавка, Країна\_інфо.

Основною перевагою соцмереж для користувачів є зручність у користуванні і швидке донесення оперативної достовірної інформації, зокрема й населенню, яке перебуває на тимчасово окупованих РФ територіях України. Однак існують й канали, що мімікують під українські. Вони поширюють через Telegram, Viber, Twitter, Instagram, Facebook, YouTube та інші соцмережі проросійські нарративи, клікбейти, “фейкові” новини та дезінформацію, що дестабілізує суспільно-політичну ситуацію в Україні. Метою російських пропагандистів є: деморалізація українців; дискредитація ЗСУ; бажання нав'язати суспільству впевненість в “непереможності” армії РФ та необхідності припинення військових дій будь-якою ціною; підрич довіри до українського військово-політичного керівництва; дискредитація західних партнерів України, а також з'ясування реакції українців на дезінформаційні вкиди в інтернет-спільнотах стосовно інформації на кшталт “проблема української мови”, “поведінка переселенців”, “мобілізація підлітків” тощо.

Активним моніторингом Telegram-каналів (російських і проросійських), які видають себе за легітимні українські, займаються українські фактчекери. Наприклад, фахівці StopFake, “НотаЄнота”, “Брехунець” та VoxCheck організацій, які за допомогою сучасних інструментів спеціалізуються на перевірці фактів, зокрема “хайпових” тем, інфовкидів російської пропаганди та дезінформації, в інтернет-спільнотах. VoxCheck і StopFake є частиною Міжнародної мережі фактчекерів (IFCN). Фахівці цих організацій дотримуються принципів її роботи об'єктивності, прозорості, роботі з першоджерелами, надання всіх лінків для пояснення та отримання висновку, чому проаналізована інформація є “фейковою”. Це сприяє українським фактчекерам у боротьбі з російською дезінформацією не лише в Україні, але й за кордоном [3]. З 2020 р. аналітики “Детектор медіа” з метою відстеження актуальних тенденцій і протидії негативному дезінформаційному впливу за спеціальною методологією аналізу проросійських і окупаційних Telegram-каналів в українському

сегменті Telegram систематично аналізують проросійські наративи і меседжі, які поширюють у різних соцмережах у форматах тексту, аудіо й відео [4].

В умовах війни необхідним є посилення контролю з боку держави за інформацією в Internet з метою боротьби з “фейками” та дезінформацією. Слід зазначити, що отримувати достовірну інформацію від першоджерел українці можуть на офіційних Telegram-каналах органів державної влади України. Це: Офіс Президента України; ВРУ; СБУ; МВС України; МЗС України; Центр протидії дезінформації; Національна поліція України; Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки; Головне управління розвідки МО України; Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України; Оперативний ЗСУ; МОЗ України; Державна прикордонна служба України; НАБ України; ДСНС України та інші. [5]. Стосовно користувачів соціальних мереж, які підписані на офіційні сторінки органів української влади, посадових осіб, “лідерів думок” тощо, найбільшою довірою користуються: Президент України (48 %), Володимир Зеленський (29 %), Олексій Арестович (14 %), Олег Жданов (12 %), Валерій Залужний (9 %), Сергій Притула (9 %), Віталій Кім (5 %), Михайло Подоляк (4 %) та Олексій Резніков (3 %) [1; 2].

Отже, щоб захистити себе і близьких в інформаційному середовищі, варто підвищувати рівень власної інформаційної грамотності та максимально критично ставитися до інформації, яка висвітлюється, насамперед у соцмережах. Усім українцям, особливо молоді, необхідно використовувати новини суспільно-політичного характеру тільки з достовірних джерел. За можливості, потрібно користуватися лише офіційною інформацією, зокрема з Telegram-каналів державних органів України, ігнорувати Telegram-канали, які публікують клікбейт та “фейки”, а також мінімізувати свій час у соцмережах і відписатися від агрегаторів новин та підозрілих ресурсів. Перевагу необхідно надавати регіональним новинам та Telegram-каналам мерів міст і воєнних адміністрацій, адже їх набагато легше перевірити на дезінформацію. Водночас більш жорсткий контроль з боку держави за розповсюдженням “фейкових” новин у месенджерах, зокрема Telegram, значно нівелює їх шкідливий вплив і значущість в українському суспільстві.

## Джерела

---

1. “Демократія, права і свободи громадян та медіаспоживання в умовах війни”. *Київський міжнародний ін-т соціології, ГМ “Опора”, USAID, 2022. 59 с.* URL: <https://www.kiis.com.ua>.
2. “Українські медіа, ставлення та довіра у 2022 р.” *InMind, USAID-Internews, 2022. 102 с.* URL: <https://internews.in.ua>.
3. *Аредова А.* Навчити мислити критично. Як працюють українські фактчекери в умовах війни. URL: <https://mediamaker.me/navchyty-myslyty-krytychno-yak-praczuuyut-ukrayynski-faktchekery-v-umovah-vijny-1811/>.
4. Сайт “Детектор медіа”. Методологія аналізу проросійських і окупаційних телеграм-каналів в українському сегменті телеграма. URL: <https://detector.media/monitorynh-internetu/article/205956/2022-12-14>.

5. Офіційний веб-сайт Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення. URL: <https://www.nrada.gov.ua/ofitsijni-dzherela-telegram-kanaly-derzhavnyh-organiv/>.

**М. П. ВИНАРЧИК**

*канд. пед. наук, доц., ДДПУ ім. Івана Франка*

---

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТУ В ПРОЦЕСІ ВИКЛАДАННЯ І НАВЧАННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ**

---

Ми живемо в час, коли освітня галузь більше, ніж будь-коли, покладається на інтелект та інновації, а сам факт отримання переваг від якісної освіти став критерієм успіху в професійному житті. Згідно з підрахунками Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО), у наступні тридцять років потреба в якійсь освіті буде стояти надзвичайно гостро, позаяк розвиток новітніх цифрових технологій в усіх галузях суспільного життя потребуватиме освічених фахівців. Якщо раніше традиційна освіта була єдиним доступним засобом засвоєння і отримання знань з іноземної мови, то нині дистанційне навчання пропонує привабливу і доступну альтернативу для учнів усіх вікових рівнів. 17 травня 1991 р. вважається днем народження Інтернету, коли був прийнятий єдиний стандарт World Wide Web. Сьогодні не можна уявити своє життя без можливості зайти в Інтернет-мережу, почитати останні новини, знайти необхідну навчальну інформацію чи поспілкуватися з друзями іноземною мовою. З появою Інтернету дистанційне навчання радикально змінилося. Віртуальні класи, які забезпечують інтерактивність і обмін ресурсами та інформацією між вчителем і учнями, засвідчили своє право на життя. Ефективне впровадження програм дистанційного викладання і навчання іноземної мови, розроблені для систем телеконференцій, дали можливість працювати в режимі реального часу відповідно до гнучкого графіку.

У багатьох європейських країнах підключення до Інтернету та розробка навчальних цифрових програм сприяли створенню національної освітньої мережі. У 1999 р. за участі SchoolNet і Telkom Foundation було організовано навчання з цифрової освіти для понад 2000 вчителів у 1035 школах. European Schoolnet — це мережа 34 європейських міністерств освіти, розташованих у Брюсселі. Як некомерційна міжнародна організація, вона сприяє впровадженню цифрових інновацій у процес викладання та навчання, надає постійну допомогу суб'єктам на всіх рівнях системи освіти: міністерствам, школам, учителям, учням. Прагнення підтримати учасників освітньої галузі в Європі полягає, передусім, у цифровій трансформації освітніх процесів ХХІ ст.: реалізації інноваційних практик, обміну позитивним досвідом, підтримці

і впровадженню цифрових технологій викладання та навчання іноземної мови.

З моменту свого заснування в 1997 р., Європейська освітня Інтернет-мережа поглиблювала зв'язки з міністерствами освіти, допомагала школам ефективніше використовувати новітні технології в педагогічній діяльності, озброювала вчителів і учнів необхідними навичками для досягнення важливих результатів в оволодінні іноземними мовами. Сьогодні її діяльність охоплює три стратегічні напрями:

- надання конкретних рекомендацій у сфері інновацій в освіті;
- підтримка шкіл і вчителів у їх викладацькій практиці;
- розвиток мережі шкіл, які використовують інноваційні підходи до викладання та навчання іноземних мов.

Основні цілі діяльності:

- організація співпраці між школами в Європі;
- підтримка професійного розвитку вчителів та керівників шкіл;
- надання педагогічних та інформаційних послуг відповідно до європейських стандартів;
- поширення передового освітнього досвіду в галузі вивчення іноземних мов;
- дослідження діяльності нових моделей системи освіти;
- сприяння розвитку технологічного навчання в школах;
- надання послуг, контенту і цифрових інструментів для ефективного вивчення іноземної мови.

Завдяки такій діяльності здійснюється підтримка вчителів і керівників шкіл у трансформаційних освітніх процесах. Хоча, треба підкреслити, цифрові технології самі по собі не змінюють процес викладання і навчання іноземної мови. Будь-який процес трансформації має бути результатом стратегії, у якій керівники шкіл виконують свою важливу роль разом із педагогічною спільнотою. Саме вони є рушійною силою якісних змін, що відповідають освітнім стандартам XXI ст. Міжнародна освітня мережа “iEARN” (International Education and Resource Network) активно використовується в освітньому просторі України з перших днів свого створення в другій половині XX ст. У партнерстві з ЮНЕСКО, вона забезпечує участь українських шкіл у численних освітніх проєктах. Дистанційна форма навчання іноземної мови за допомогою “iEARN” пропонує виняткові можливості для підвищення якості освіти, а отже, для кращого засвоєння знань. Зі свого боку, ЮНЕСКО несе відповідальність за успішну реалізацію всіх освітніх проєктів, які допомагають розробити архітектуру цифрової освітньої системи.

Як показує світовий досвід, саме на рівні вищої освіти Інтернет може бути найбільш ефективним. Отримання університетського диплому за допомогою дистанційного навчання — перевірена часом практика, найвідомішим прикладом якої є Відкритий університет у Сполученому Королівстві, де навчається понад 200 000 студентів. Мексиканський Інститут технологій і вищих досліджень (ITESM) у Монтерреї створив віртуальний університет, який спочатку запропонував курси через супутник у 1997 р., а згодом перейшов



до викладання через Інтернет. Відкритий Університет Сукотай Тамматірат у Таїланді ефективно реалізував програму дистанційного навчання. Діяльність, яка здійснюється в рамках проекту “Африканський віртуальний університет”, нараховує два десятки університетів по всій Африці та забезпечує дистанційну освіту через мережу ІНТЕЛСАТ, яка здебільшого відбувається в цифровому форматі. Навчальні курси, що проводяться через віртуальний навчальний центр, зосереджені на бездротовому доступі, регулюванні телекомунікацій, управлінні широким спектром послуг і професійному навчанні в Інтернеті.

Отже, сучасна школа є тим освітнім середовищем, де Інтернет використовується повною мірою не тільки в умовах дистанційного навчання, але й у повсякденній діяльності, зокрема іншомовній. Учні все частіше активно використовують новітні електронні підручники з іноземної мови, займаються самоосвітою та самовдосконаленням. Розробка довгострокових акредитованих програм вивчення іноземної мови, активна підтримка державного і приватного секторів освітньої галузі з боку провідних європейських інституцій є нині особливо актуальною. Саме Інтернет-мережа дозволяє повною мірою реалізувати численні навчальні проекти і є незрівняним засобом для окреслення освітніх перспектив.

## **Джерела**

---

1. Використання інформаційно-комп'ютерних технологій у викладанні мови. URL: <http://journal.osnova.com.ua/article/36217>
2. <http://www.eun.org/about>
3. <http://www.eun.org/projects/all>

## **В. А. ЯНКОВСЬКА**

---

*канд. екон. наук, доц., Харківський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”*

## **А. В. КОРСУН**

*магістрантка, директор КЗ Костівський КЗДО “Дзвіночок”  
Валківської міської ради Харківської області*

## **КОНФЛІКТИ У ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВИТИ**

---

Конфлікти по суті є відносинами суб'єктів соціальної взаємодії між собою. Відрізняються наявністю протипротива, основою якого виступають протилежно спрямовані мотиви (потреба, інтерес, мета, ідеал, переконання) або судження (думка, погляди, оцінки тощо). Виникненню конфлікту сприяє протилежно спрямована соціальна взаємодія. Воно супроводжується

присутністю різноспрямованих мотивів та суджень, які часто перебувають у стані протиборства [1].

Конфлікти в закладах дошкільної освіти можуть виникати з різних джерел. Деякі з найпоширеніших типів конфліктів включають: конфлікти між батьками та вихователями, між співробітниками (колегами), між дітьми, між дітьми та персоналом, конфлікти керівництва.

Для закладів дошкільної освіти важливо мати ефективні стратегії врегулювання конфліктів, щоб розв'язувати ці та інші види конфліктів у міру їх виникнення. Це може включати відкрите спілкування, чітку політику та процедури, а також зосередженість на спільному розв'язанні та розв'язанні проблем.

Важливо зазначити, що конфлікти можуть виникати через сукупність факторів, і ефективні стратегії управління конфліктами повинні враховувати унікальні обставини кожної ситуації. Педагоги та керівники закладів дошкільної освіти повинні прагнути сприяти розвитку культури відкритого спілкування, співпраці та поваги до ідей і думок один одного.

Формування готовності вихователів до комунікативної взаємодії є важливим аспектом їх професійного розвитку. Розглянемо кілька критеріїв, за якими можна оцінити та розвинути готовність вихователя до комунікативної взаємодії: знання та розуміння теорій спілкування, навички міжособистісного спілкування, культурна компетентність, рефлексивна практика, використання технологій тощо.

Отже, розвиток готовності вихователя до комунікативної взаємодії передбачає постійне навчання, практику та саморефлексію. Оцінюючи та розвиваючи ці критерії, педагоги можуть покращити свої навички спілкування та створити позитивне навчальне середовище для дітей та їхніх сімей.

Розглянемо два основних способи подолання конфліктів у закладах освіти, в тому числі й дошкільних: педагогічний та адміністративний [2].

Педагогічний підхід — це підхід спрямований на вирішення конфліктів за допомогою освітніх і педагогічних методів, таких як спілкування, посередництво та переговори. Він спрямований на пошук взаємоприйнятної рішення для всіх залучених сторін і відновлення позитивних стосунків між ними.

Адміністративний підхід — це підхід спрямований на вирішення конфліктів за допомогою правил і положень і передбачає втручання адміністраторів або керівників вищого рівня. Мета полягає в тому, щоб забезпечити дотримання чинної політики та процедур, а також забезпечити, щоб усі залучені сторони несли відповідальність за свої дії.

Важливими інструментами вирішення конфліктів також є: комунікація, посередництво, переговори, дисциплінарні заходи, вірно побудована політика вирішення конфліктів тощо.

Підсумовуючи, можна сказати, що як педагогічний, так і адміністративний підходи можуть бути ефективними у вирішенні конфліктів у закладах дошкільної освіти. Вибір підходу залежатиме від конкретної ситуації та переваг залучених сторін. Найефективніший підхід, імовірно, передбачає поєднання обох підходів, використання педагогічних методів для запобігання та

вирішення конфліктів та адміністративних методів для забезпечення дотримання політики та процедур, коли це необхідно.

У дошкільному навчальному закладі важливо формувати культуру поваги, спілкування та співпраці. Виконуючи ці рекомендації, можна допомогти запобігти виникненню конфліктів і сприяти створенню позитивної та продуктивної робочої атмосфери.

## Джерела

---

1. Корсун А. В., Янковська В. А. Особливості конфліктів на підприємствах (на прикладі Костівського КЗДО “Дзвіночок” Валківської міської ради Харківської області), Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник тез доповідей I Міжнародної наук.-практ. конф. (Україна, м. Харків, 25 листопада 2022 року) [Електронний ресурс]. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 560 с.
2. Колесник А. Г. Конфлікти та їх вирішення в процесі комунікативної взаємодії учасників педагогічного процесу закладу дошкільної освіти. *Науковий вісник Миколаївського нац. ун-ту ім. В. О. Сухомлинського* : зб. наук. пр. Педагогічні науки. Миколаїв : МНУ ім. В. О. Сухомлинського, 2020. № 1(68). С. 122–127.

## S. SUSHKO

---

Assistant professor,

Північноукраїнський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”

## GLOBAL PROBLEMS IN THE BRITISH GLOBAL NOVEL: ENVISIONING DEVASTATED ENVIRONMENTS IN DAVID MITCHELL’S GHOSTWRITTEN AND CLOUD ATLAS

---

Contemporary Anglophone fiction manifests itself in dozens of genre and sub-genre categories, its thematic palette embraces spheres of life ranging from local, individual problems to issues of global concern. In this genre-and-theme multitude of the English-written fiction, environmental fiction has formed a segment of its own which gains in prominence in the light of the world’s priority agenda: climate change, drastic environmental aggravation, local and global ecological disasters. To be true, most of the books treating this agenda of worldwide concern belong to the sprawling register of dystopian novels, Apocalypse / post-Apocalypse novels, eco-fiction, climate fiction, science fiction, Post-Normal fiction, disaster fiction. The scholars are untiring in coining new names, like *Apocalypse Emp Books*, for the disaster fiction subgenre. “Emp” stands here for “electromagnetic pulse” (a sudden intense burst of high-energy electromagnetic radiation such as radio waves, microwaves, X-ray, or gamma rays).

However, for all the dominance of this cluster of genres, there are also works of fiction which are based on real-life happenings, real environmental disasters. Representative of this segment of disaster books is *Animal's People*, Indra Sinha's 2007 novel which dramatizes the fate of one of the victims of the Bhopal gas explosion in India in 1984. Like with many outstanding works of fiction, this novel has triggered a host of interpretations. Among many, quite topical remains the linkage of this novel with the subaltern studies in literature. The said studies form a segment of postcolonial studies and they deal with the ways and forms of (mis) communication of the indigenous population of the former colonies with the people from outside. The former colonies' native dwellers continue to censure the Western civilization, the countries of their former colonizers for the continued appalling poverty, for the harm the globalization keeps bringing to their lands. Since the colonizing times they find Western world foreigners to be intruders who are unable to understand and appreciate their authenticity, their strivings and their collective voice.

The protagonist of *Animal's People*, a 19-year-old orphan, is unable to walk on foot, as all people do, because of the harm affected to his spine by the poisonous environment, he was born a few days after the explosion. He is nicknamed Animal for walking around the town exclusively on his fours, in the bent down position. Reduced to this half-animal existence full of pain and suffering, associating himself quite often with an animal, he is not however deprived of cognizing abilities, emotions and feelings. Animal happens to know the circumstances which brought about the catastrophe, and he is distrustful of any stranger willing to tell the story of his life fearing lest his own story is distorted and diffused in whatever his interviewer chooses to write. Therefore he makes sort of a bargain that his story be told by him in Hindi, recorded onto tapes and then be translated into English. This is where the subaltern studies viewpoint comes to the foreground. Entrusting her first-person narrator to impose his own conditions for publishing a book telling his story is an obvious fictitious device on the part of the author. In this way she provides as it were a platform for the uncorrupted indigenous voice to be heard.

Indra Sinha's novel based on the real-world technogenous catastrophe bears, by all accounts, the features of a global novel. Some of them are related to the global environmental deterioration caused by industrial activity, some others are foregrounded in the implied effort of the author to make her novel accessible to the Anglophone and Western-educated reader.

By taking this lengthy detour from the environmental problematics of David Mitchell's novels we thought it necessary to underscore existence of the other, non-dystopian novels on the subject of environmental crisis. Besides, Mitchell's novel *Cloud Atlas* can be paralleled with Indra Sinha's novel in the aspect of entrusting the first-person narration to the characters who, being uneducated, represent the community in which they live and are capable of telling a coherent story about themselves and their community. In *Cloud Atlas*, it is the central, sixth section, out of eleven interlaced ones, titled "Sloosha's Crossin' an' Ev'rythin' After", that is narrated by Zachry, an aged dweller on one of the unspecified locations in the Pacific Ocean region. Lavishly employing outdated, archaic forms of gram-

mar, syntax and spelling Mitchell re-creates a fascinating mix of Pidgeon English, Creol languages, Hawaiian and other regional dialects of English. And yet, for all the overadvertised difficulties of *Cloud Atlas*' language, Zachry's narration in particular, they do not obstruct the characters' utterances and messages from being accurately comprehended. Rather, it is a large number of allusions, new coinages and intertextual elements as well as the novel's broken narrative and embedded story structure that stand in the way of a full understanding of the book's plot coherence and messages, outspoken and implied.

The environmental agenda enters a conceptual core of Mitchell's novels under analysis here. The paradox is that the properly environmental narrative takes an incomparably smaller part of each book's text. But this does not hamper foregrounding this narrative in these novels. First and foremost, it is the global nature of the given narrative that makes it stand out in the novel. Second, it is utmosty original way of unraveling this narrative in the book, Third, it is an array of logical and socio-economic links that integrate the environmental narrative into one interwoven narration of the whole book.

The last assertion holds especially true for *Cloud Atlas*. Let us see how this interweaving takes place in the book. In the fifth, penultimate section, titled "An Orison of Sonmi-451", its protagonist Sonmi-451, a cloned human destined to be a fabricant, whose only function to serve at a huge eating establishment named *Papa Song* (an allusion to McDonald's network), gets to know a crushing news of what lies ahead for the fabricated clones (who are accordingly called fabricants). A singular 'ray of hope' for them is to expect ascension after their pre-programmed 12-year working cycle at *Papa Song*. The road to this ascension is irreproachable service to be marked each year with being given a star ("*Servers don't go Outside until Twelvestarred.*"). The crown of ascension was a promised trip to Hawaii to taste a bit of luxurious life. It turned out to be a lie of the cruelest kind. Sonmi-451 had nothing to do with finding out for herself this to be a lie. In the most ruthless way she was made to face what expected the fabricants after their working cycle. Why was she told and shown the revolting truth? The answer is that Sonmi-451 became a conscious and resolute opposer of the ruling regime of Nea So Copro, a dystopian fictional corpocratic state. In this state, Corpocracy is an all-embracing power of corporations, a ruling regime which cultivates a consumerism ideology and production bringing about an irreparable harm to environment, depleting natural resources, devastating whole regions. This regime does not hesitate to secure its continuance at the expense of the humans, cultivating on a large scale genomics technologies.

Apprehended as an enemy to the regime, and caught as it were red-handed, Sonmi-451 is doomed for destruction, but her executioners do not let her know this at first. Instead, they put into operation a plot of her escape from the enforcers to let her eventually write a document called *Declarations* in order to expose her and the Union, an underground organization fighting for equal rights of fabricants with consumers (purebloods).

Without this digression to the plotlines of "An Orison of Sonmi-451" it would be difficult to explain the earlier-said assertion of the book's environmental narra-

tive being interwoven with the other ones. It is in the midst of Sonmi's and Hae-Joo's flee from their persecutors, in the first half of the section, that, at long last, the environmental degradation in Nea So Copro is directly described.

This description is given in Sonmi's own words when she renders to the Archivist the answer she has got from her companion-on-the-flee Hae-Joo (whose double identity she is already aware of). Sonmi-451 is largely puzzled concerning the amount of the trouble the Union (a subversive organization whose goal is to overthrow the corpocratic regime in Nea So Copro) has taken to rescue her from being captured by the law enforcement agents.

It turns out that Near So Copros is faced with a grim prospect of the country's natural and human resources getting depleted to a dangerous degree. The corpocratic regime rulers are worried over the situation, they lay their hopes on reversing the situation on fabricants, cloned humans. What is really great about David Mitchell's writing virtuosity is that he makes an environmental issue getting foregrounded in Sonmi's answer on the Archivist's clarifying question unrelated to the said issue:

### **More evasion?**

No. <...> I shall précis it for your orison, Archivist. Nea So Copros is poisoning itself to death. Its soil is polluted, its rivers lifeless, its air toxloaded, its food supplies riddled with rogue genes. The downstrata cannot buy drugs to counter these privations. Melanoma and malaria belts advance northward at forty kilometers per year. Those Production Zones of Africa and Indonesia that supply Consumer Zones are now 60-plus percent uninhabitable. Corpocracy's legitimacy, its wealth, is drying up. ... [2, 325].

In the unbroken utterance, rendering her conversation with Hae-Joo, Sonmi-451 continues to explain:

But what would be the logic in allowing downstrata purebloods to ... end in places like Huamdonggil? As a class? What could replace their labor?

Us. Fabricants. We cost almost nothing to manufacture and have no awkward hankerings for a better, freer life. We conveniently xpire after forty-eight hours without a specialized Soap and so cannot run away. We are perfect organic machinery. Do you still maintain there are no slaves in Nea So Copros? [2, 325]

The environment agenda in *Cloud Atlas*' penultimate section finds its culmination a few pages ahead from the above quotation. Archivist turns his questioning again to the journey Sonmi and Hae-Joo have undertaken to escape arrest. Prominent in this next fragment [2, 327–328] portraying a futuristic environmental decay is an eloquent detail of the landscape which opens to the eyes of the fugitives: “A malachite statue of Prophet Malthus surveyed a dust bowl”.. No doubt, an aesthetic and symbolic force of this allusion hits a ground as it were as we instantly this *Prophet Malthus* with the Malthusian theory of regulating the world's population.

David Mitchell's principle of writing self-contained, autonomous stories to be later in the book seen as a network of related stories is at its best employed in *Cloud Atlas*. It takes its origin in the writer's very first novel *Ghostwritten* published in 1999. Arranged into a set of nine stories (in ten chapters) *Ghostwritten* foregrounds the environmental agenda in the last but one chapter titled "Night Train". The way of unraveling the environmental crisis is quite original here. A Night Train FM radio programme called the Bat Segundo Show is meant to be broadcast exclusively at night time. Its listeners are encouraged to join the programme with their comments and stories. Zookeeper, as one of the listeners names himself, is one of the re-appearing guests. His obsessive topic is environmental degradation worldwide. His concern over the topic is displayed in the grim descriptions of the planet's environmental condition:

'I'll scroll upriver a few tens of kilometres, Bat, to where the opposite banks are visible. This is the start of the dust plain. Ten years ago, this was rainforest. The land was cleared, and grass sown to sustain beef farming. The cows were in turn fed to the American hamburger market. After three harvests most of the nutrients were leached from the soil, the topsoil blew away, and the farms moved inland. There's been a spate of fireburning activity recently: the farmers know that the government is busy upgrading the military and patrolling the borders. All that smoke billowing up is from man-made fires. Finally we're reaching virgin forest. One of the last shrinking islands of Amazonia. The government has ordered its preservation, but the ministers sit on the boards of timber companies. Money is needed for armaments and debt repayment. .... [1, 413–414].

Zookeeper turns out to be an artificial intelligence installation fitted with an apparatus scanning the Earth from the orbit. His 'reportages' from the orbit produce sort of an accumulated effect resulting in a wide panorama of the planet's disastrous environmental condition.

By way of conclusion, we shall reiterate the following points. D. Mitchell's novels convey a powerful warning message to the humanity to stop a reckless arms race bordering on self-destruction ("Sloosha's Crossin' An' Ev'rythin' After" in *Cloud Atlas*), radically de-accelerate environmental pollution and depletion of resources, transform societies and governments into more ecologically-minded agents, ensure extreme caution in experimenting in bioengineering and the like. Last but not least. With all the wealth of accurate and praiseworthy research of Mitchell's novels, the latter continue to afford a great amount of aspects deserving further research.

## Literature

---

1. *Mitchell David*. *Ghostwritten*. Sceptre. An imprint of Hodder & Stoughton. 2014. 436 p.
2. *Mitchell David*. *Cloud Atlas*. Modern Library Edition. 2012. 509 p.

**Л. В. ГОЛОВКО**

канд. екон. наук, ст. наук. співроб.,  
ІДСД ім. М. В. Птухи НАН України, м. Київ

**Т. В. ГОЛОВКО**

студентка 4 курсу, УДУ імені Михайла Драгоманова, м. Київ

## **ТОЧКИ ЗРОСТАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НАСЕЛЕННЯ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану все більшої актуальності набуває розбудова громадянського суспільства. Передумовою якого є формування та розвиток неформального сектору, а його основні складові виступають точками зростання соціального капіталу.

На думку В. П. Звоняра інститути громадянського суспільства є однією з традиційних підойм соціального капіталу. “Новітньою ресурсною платформою розвитку соціального капіталу може виступати структура публічно-приватно-громадського партнерства як інноваційної форми співробітництва основних соціально-економічних інститутів” [1, с. 24].

В Україні процес становлення громадянського суспільства розпочався з 1991 р. завдяки формуванню соціальних інститутів. Розбудова демократичної держави підсилювалась зростанням громадських об'єднань.

На разі мережа структур неформального сектору включає громадські організації, благодійні фонди та організації, волонтерські угруповання та об'єднання. Протягом 2016–2021 рр. кількість інститутів громадянського суспільства суттєво зросла. За даними Державної служби статистики України, відбулося збільшення кількості юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання: громадські організації – у 1,3 рази; громадські спілки – у 2,5 рази; благодійні організації – 1,3 рази; релігійні організації – у 1,1 рази; професійні спілки та їх об'єднання – 1,1 рази; органи самоорганізації населення – 1,2 рази (табл.).

### **Динаміка структурних змін неформального сектору України, 2016–2021 рр.**

<b>Юридичні особи, одиниць</b>	<b>2016</b>	<b>2021</b>	<b>2021/ 2016, рази</b>
громадські організації	70321	92470	1,3
громадські спілки	753	1875	2,5
благодійні організації	15384	19812	1,3
релігійні організації	23261	26651	1,1
професійні спілки та їх об'єднання	26321	28713	1,1
органи самоорганізації населення	1415	1649	1,2

Джерело: За даними Держстату України.



З 24 лютого 2022 р. третина українців, або 39 % від числа благодійників займалися волонтерством. Порівняно з 2021 р. частка осіб, які долучилися до волонтерства, лише упродовж перших місяців повномасштабного вторгнення, зокрема березень-червень, зросла у більш ніж п'ять разів. Згодом волонтерська ініціативність дещо знизилась серед молоді та осіб середнього віку, населення центральних і західних областей. У серпні лише 16 % волонтерів (або 5,4 % від усіх мешканців країни) продовжували працювати так само інтенсивно, як і на початку війни [2].

За даними Державної податкової служби України станом на початок 2023 р. загальна кількість зареєстрованих волонтерів понад 2,6 тис. осіб, з них упродовж лише 2022 р. зареєструвалось 2 383 особи, що у 8,4 рази більше ніж за 2014–2021 рр. Найбільше зареєстрованих зафіксовано у грудні 2022 р. — 1653 особи, тобто близько 70 % від загальної кількості [3].

Зростання волонтерської активності в громадах, пов'язане в першу чергу із наданням спільного супротиву агресору. Створення волонтерських об'єднань, угруповань відбувається на почуттях довіри, громадської ініціативності, потреби надання допомоги ЗСУ, вимушено переселеним особам тощо.

Дієвість волонтерських угруповань у громадах створює можливості для розвитку нових компетентностей особистості, її самореалізації, зростання суспільної значимості. Водночас формування потужного соціального капіталу відбувається на основі розвитку та зміцнення партнерських відносин із іншими структурами неформального сектору як у громаді, так і за її межами. Зміцнення горизонтальних зв'язків між якими, забезпечується за рахунок спільного створення послуг для задоволення потреб ЗСУ, через проведення різних заходів, зокрема благодійних акцій, ярмарок, концертів із залученням населення громади.

Для покращення волонтерської діяльності в громадах, з метою нарощування та розширення можливостей використання існуючого соціального капіталу, важливим є проведення моніторингу. Використання даного інструменту є значимим для своєчасного виявлення проблем, чи їх передумов, запобігання появі ризиків, удосконалення волонтерського менеджменту, ініціювання заходів покращення роботи чи профілактики вигорання волонтерів.

Отже, точками зростання соціального капіталу в громадах, в умовах воєнного стану, є розвиток неформального сектору за рахунок створення волонтерських об'єднань, угруповань, благодійних фондів тощо. Системній діяльності яких, сприяє співпраця з іншими неформальними структурами, залучення населення громади, підсилення їхньої мотивації через надання можливості використання соціального капіталу членів волонтерського угруповання, підтримка громадської ініціативності у реалізації різноманітних проєктів, благодійних акцій та заходів.

## Джерела

---

1. Звонар В. П. Інноваційні технології розвитку соціального капіталу. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. №2 (44). С. 22–36. <https://doi.org/10.15407/dse2021.02.022>

2. Благодійність у час війни — кількісне дослідження. URL: <https://zagoriy.foundation/publications/blagodijnist-u-chasi-vijni-kilkisne-doslidzhennya/> (дата звернення: 15.02.2023).
3. 2383 волонтера зареєструвалися у реєстрі Податкової у 2022 році. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/volunteers-registry> (дата звернення: 22.02.2023).

**І. А. МОІСЄНКО**

*аспірант,*

*Південноукраїнський Національний педагогічний університет  
ім. К. Д. Ушинського*

## **ПРО МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ ЦІННОСТЕЙ**

У сучасних умовах поряд із позитивними соціально-економічними та іншими факторами життєдіяльності людей все частіше й гостріше виникають різні складні обставини, що впливають на їх особисті цінності. Особливої актуальності в цьому аспекті набувають умови, що погіршують життєдіяльність людей через економічні, екологічні, техногенні та військові конфлікти. Незважаючи на велику кількість цих та інших досліджень (Б. Ананьев, 1968; З. Равкин, 1997; Н. Никандров, 1994; Б. Лихачев, 1997; М. Брюстер Смит, 1991; Олпорт, 1998; В. А. Ядов, 1966; Ш. Шварц, 1992; Д. А. Леонтьев, 1996; А. Маслоу, 1982; В. Франкл, 2000; Т. Титаренко, 2012 и др.) є неоднозначні, іноді суперечливі підходи до аналізу характеристик цінностей, їх ознак і методів, які б їх вивчати.

У цій роботі ми поставили за мету узагальнити доступні методи дослідження особистісних цінностей людини. Для вирішення цієї мети ставили такі завдання:

1. Уточнити розуміння цінностей як психологічного феномена особистості, і навіть найбільш суттєві ознаки, що їх характеризувати.

2. Узагальнити існуючі методи дослідження особистісних цінностей та на їх основі виділити ті, які можуть бути найбільш інформативними при дослідженні особистісних цінностей у людей різного віку та статі, які проживають в умовах воєнного стану.

Вирішуючи перше завдання, було встановлено, що можна виділити кілька підходів до розуміння особистісних цінностей. По-перше, підхід, у якому (М. Рокич, 1973; Г. Олпорт, 1960 та ін.) пропонують характеризувати особисті цінності у широкому значенні. Так, наприклад, М. Рокич під систему цінностей включає деякі абстрактні ідеї, не пов'язані з конкретним об'єктом або ситуацією, що виражають людські переконання та розуміння про типи поведінки та бажані цілі життєдіяльності.

В іншому аспекті Г. Оллпорт під цінностями бачить певні особистісні смисли. Людина визнає цінність, коли сенс йому представляє особливу важливість. До цього підходу можна віднести теоретичні ставлення до цінностях В. Франкла. Автор бачить їх “як смислові універсали, що виникають у результаті узагальнення типових ситуацій, з якими суспільству доводилося стикатися в історії” [10].

Другий підхід є більш смисловим з погляду філософських, філологічних та інших значень. У цьому аспекті А. Маслоу розглядає цінності щодо їх віднесення до груп особистісних потреб людини: фізіологічних, життєво важливих, соціальних, смисложиттєвих (піраміда потреб). У цьому ж аспекті, проте дещо з іншого боку, І. Стрілецька, 2008 розглядає цінності як предмет соціально-філософського аналізу.

Третій підхід, у якому робляться спроби розкрити суть цінностей з урахуванням їхньої специфіки. Наприклад, цінності, пов'язані з життєвою орієнтацією, з духовними особливостями (Е. Шпрангер, 1921; Ш. Шварц, 2007 та ін.). Так, Шварц визначав цінності як “бажані, які виходять за межі конкретних ситуацій цілі, що відрізняються один від одного за значимістю і є керованими принципами в житті людей” [16]. А для Шпрангера цінності — особливі змісти, відокремлені від індивіда, що протидіють йому та впливають на нього. Фактично це весь світ — природа, наука, мистецтво тощо.

Узагальнення наведених підходів до розуміння змісту цінностей показує, що ключовим елементом при характеристиці виступає особиста установка людини по відношенню до себе, інших людей та навколишньої дійсності, сукупності матеріальних, духовних ідеалів, які стають тим, що може задовольнити життєві потреби людини. Виходячи з цього, під особистісними цінностями можна розглядати сформовані соціально-значущі установки, цілі, смисли, ідеали, що характеризують ставлення до самого себе, людей та навколишнього середовища, якими людина керується у своїй діяльності.

Що стосується ознак, то ряд дослідників (М. Рокіч, 1973; Ш. Шварц, 1987; У. Білські, 1987) розглядають їх, виходячи з: по-перше, походження умов, у яких вони формуються; по-друге, із впливу їх на діяльність людини. Виходячи з виділення базових та інших цінностей ознаки можна класифікувати так само за значимістю, за об'єктом спрямованості людини (М. Бердяєв, 1936), сферою прояву, домінуючим цінностям (Е. Шпрангер), за функціональним значенням (М. Рокіч), за роллю в житті людини (В. Франкл). Також ознаками особистісних цінностей можуть бути особливості управління вибору мети, поведінки у конкретній ситуації.

Вирішуючи друге завдання, було встановлено, що з дослідження цінностей автори пропонують досить широкий перелік методик. До найпоширеніших можна віднести: тести ціннісних переваг Оллпорт-Вернона-Ліндсея, Едвардса, тести Ціннісні орієнтації Рокіча, “Рівень співвідношення цінності доступності в різних життєвих сферах (УСЦД)” Фанталової, “Ціннісний опитувальник” Шварца, “Діаграма цінностей” Інглхарта, “Структура ціннісних орієнтацій” Шледера, “Проективні методики вивчення ціннісно-смислової сфери особистості” Кантріла, Оллпорта-Гілеспі, “Аксіобіографічна

методика” Вардомацького, “Тест сенсожиттєвої орієнтації” (методика СЖО) Д. А. Леонтьєва (1992) та ін.

Узагальнення цих та інших методик дозволило нам обрати ту, яка найповніше дає можливість виявити особисті цінності комплексно та кількісно оцінювати показники. В даному випадку це опитувальник Ш. Шварца. Автор, спираючись на те, що тип мотиваційних цілей, що виражаються цінностями, лежить в основі відмінностей між ними, — показав, що це дає можливість згрупувати цінності в типи відповідно до спільності їх цілей. Його обґрунтування ґрунтувалося на розумінні про базові особистісні цінності, які виявляють у кожній культурі, які вважаються універсальними потребами людського буття. При цьому вчинки, що здійснюються залежно від кожного типу цінностей, мають певні наслідки. Це можуть бути як психологічні, так і практичні, соціальні наслідки, які здатні вступати в конфлікт або поєднуватися з іншими типами цінностей.

Методика Ш. Шварца (1992) була вдосконалена з урахуванням позицій М. Рокича та включає більший спектр цінностей, диференційованих на два види: абстрактні ідеали та конкретні практичні керівництва. Вона дозволяє в оцінці цінностей фіксувати індивідуальні особливості їх відмінностей та відмінностей у соціальних культурах. Складається методика із двох частин: Ціннісного опитувальника та Портретного опитувальника. Перша частина опитувальника — (“Огляд цінностей”) призначена для вивчення цінностей, ідеалів та переконань, які безпосередньо впливають на особистість і також розділена на дві складові: це іменники (виражають термінальні цінності) та прикметники (виражають інструментальні цінності), що включають 57 показників. Друга частина опитувальника — (“Профіль особистості”) ілюструє особистість та розглядає цінності як керівництва до дії. Вона представляє список із 40 описів людини, що розглядають 10 типів цінностей. У цілому методика дає можливість кількісно оцінити значимість кожного мотиваційного типу цінностей лише на рівні нормативних ідеалів і відповідних особистих пріоритетів.

В даному випадку перший рівень відбиває внутрішні уявлення людини, як треба чинити, визначаючи життєві принципи поведінки особистості. А другий рівень залежить від зовнішнього середовища і має відношення до конкретних вчинків особистості. Важливо, що опитувальник орієнтований і вивчення особистісних цінностей різних соціальних груп.

Висновки:

1. Наголошено, що є різні підходи до визначення особистісних цінностей. Узагальнення останніх дозволяє розглядати їх як сформовані соціально-значущі настанови, цілі, смисли, ідеали, що характеризують ставлення до самого себе, людей і навколишнього середовища, якими людина керується у своїй діяльності.

2. Показано, що ключові ознаки цінностей розглядаються з: походження умов, у яких формуються; із впливу їх на діяльність людини; так само за значимістю, за об’єктом спрямованості людини, сферою прояву, домінуючим цінностям, за функціональним значенням, за роллю в житті людини. Також

ознаками особистісних цінностей можуть бути особливості управління вибору мети, поведінки у конкретній ситуації.

3. Розкрито, що найбільш комплексно вивчення цінностей дозволяє здійснити методика, запропонована Ш. Шварцем (Ціннісний опитувальник). Вона дає можливість виділити два класи показників: цінності, ідеали та переконання, які безпосередньо впливають на особистість; цінності як постановка до дії. Усі показники поділяються на 10 груп: конформність, традиції, доброта, універсалізм, самостійність, стимуляція, гедонізм, здобутки, влада, безпека.

Дана методика дає можливість кількісно оцінити значимість кожного мотиваційного типу цінностей лише на рівні нормативних ідеалів і рівні особистих пріоритетів.

## Джерела

---

1. *Кавалеров А. А.* Ценность в социокультурной трансформации. О.: Астропринт, 2001. 221 с.
2. *Карандашев В. Н.* Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство. Речь, 2004. 70 с.
3. *Леонтьев Д. А.* Ценность как междисциплинарное понятие: опыт многомерной реконструкции. *Вопросы философии*. 1996. № 4. С. 15–26.
4. *Маслоу А.* На подступах к психологии бытия. К.: Ваклер, 1997. 327 с.
5. *Никандров Н. Д.* Проблема ценностей в подготовке учителя. *Магистр*. 1994. № 6. С. 41–43.
6. *Оллпорт Г.* Личность в психологии: Пер. с англ. КСП+, Ювента, 1998. 345 с.
7. *Пелех Ю. В.* Ціннісно-смісловий концепт професійної підготовки майбутнього педагога: монографія / За ред. М. Б. Євтуха. Рівне, 2009. 400 с.
8. *Равкин З. И.* Аксиология, приоритеты в сфере образования и воспитания. *История и современность*. ИТОП РАО 1997. 370 с.
9. *Стрелецькая И. Г.* Цінність як предмет соціально-філософського аналізу (методологічний і лінгвосемантичний аспекти): автореф. дис. ... канд. філос. наук: спец. 09.00.03 “Соціальна філософія та філософія історії”. Донецьк : Донецький нац. ун-т, 2008. 7 с.
10. *Франкл В.* Воля к смыслу / Пер. с англ. Апрель-Пресс, Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000. 368 с.
11. *Шледер Б.* Структура ценностных ориентаций. Эмпирическое исследование. *Иностранная психология*. 1994. Т. 2. С. 47–56.
12. *Яницький М. С.* Діагностика рівня розвитку ціннісно-сміслові сфери особистості / М. С. Яницький, А. В. Серий, Ю. В. Пелех Рівне, 2011. 149 с.
13. *Rokeach M.* The Nature of Human Values. New York: Free Press, 1973.
14. *Schwartz S. H. & Bilsky W.* Towards a psychological structure of human values. *Journal of Personality & Social Psychology*. 1987. № 53. P. 550–562.
15. *Schwartz S., Melech G., Lehmann A., Burgess S., Harris M.* Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross Cultural Psychology*. 2001. Vol. 32. P. 538.
16. *Schwartz S. H.* Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology* / Ed. by M. Zanna. New York: Academic Press, 1992. Vol. 25. P. 1–65.

---

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВІВ ПТСР У ОСІБ, ЯКІ ПОСТТРАВДАЛИ ВНАСЛІДОК АКТИВНИХ БОЙОВИХ ДІЙ**

---

**Вступ.** Широкомасштабні бойові дії, які розпочалися 24 лютого 2022 року на території України, спричинили низку надзвичайно важких ситуацій, які для різних верств населення стали стресовими, кризовими, травматичними та для багатьох осіб послужили причиною виникнення у них посттравматичного стресового розладу.

Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) є психічними порушеннями, що розвиваються у осіб після таких травматичних подій, таких як військові дії, обстріли, бомбардування та інші загрози життю під час війни, сексуальне або фізичне насилля, тортури, полон тощо, які пов'язані з загрозою для власного життя (або іншої людини) чи фізичної недоторканності та зумовили сильний страх, безпорадність або жах. Інші емоційні реакції постраждалих, що можуть виникати під впливом травматичних подій, включають провину, сором, гнів або емоційне оніміння.

**Мета роботи.** Метою роботи є допомога у виявленні ПТСР та в забезпеченні психологічної допомоги тим особам, яким властиві ознаки ПТСР, з метою подолання наслідків посттравматичного стресового розладу.

**Матеріали та методи.** Дослідження проводилось із внутрішньо переміщеними особами, які виїхали із зони активних бойових дій. Застосовувались наступні методи дослідження: теоретичні: узагальнення висновків; порівняльний аналіз висвітлення проблем посттравматичного стресового розладу у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених; аналіз, синтез, порівняння, класифікація; 2) емпіричні методи: спостереження, бесіда, опитування, психодіагностичні методики, а саме Опитувальник Місісіпська шкала (цивільний варіант), шкала самооцінки проявів посттравматичного стресового розладу (Методика PCL-5), математична обробка статистичних даних.

**Результати та обговорення.** Психічний стан дітей і дорослих, які постраждали в ході військових дій, може включати симптоми посттравматичних стресових розладів різного ступеня тяжкості. Особливо вразливими є сім'ї внутрішньо переміщених осіб.

Вказане підтверджується даними статистичного дослідження “Як блокада Маріуполя вплинула на людей”, яке проводилося у грудні 2023, в якому взяли участь 1094 особи – жителі Маріуполя, які склали вибірку сукупність. З числа осіб, які знаходилися у 2022 році у заблокованому загарбниками Маріуполі, а потім евакуювалися, отримали посттравматичний стресовий

розлад 60 %. І з них 10 осіб пережили найбільше — це втрату дитини. Майже 65 % стали свідками загибелі людей в цілому або близьких, або сусідів, або випадкових людей [1].

Крім того, маріупольці, які були у місті навесні 2022 року, особливо вказують на авіаційну складову ворожих обстрілів. Якщо просто поспілкуватися з маріупольцями, то вони окремо завжди вказують авіаційну складову блокади. Під авіабомбардуванням малося на увазі не тільки що саме бомба впала, а звук літака, який нависав над головою. Вже цей звук спричиняв певний травмуючий ефект. Люди цього дуже боялися, бо від нього сховатися було нікуди.

Наслідки військових дій для здоров'я виходять за межі смерті, хвороби та психічних розладів, пов'язаних із травмами, включаючи повсюдні наслідки руйнування економічних і соціальних інститутів і структури суспільства в цілому. Люди з посттравматичним стресовим розладом мають різко погіршену здатність інтегрувати травматичний досвід з іншими життєвими подіями, їхні травматичні спогади не існують у формі зв'язаних історій, а складаються з інтенсивних емоцій і тих соматосенсорних елементів, які актуалізуються, коли постраждалий від посттравматичного стресового розладу перебуває у стані збудження або чутливості до подразників чи ситуацій, які нагадують йому про травму. Через те, що травматичні спогади залишаються неінтегрованими в когнітивну схему індивіда і практично не змінюються з часом.

Особливо складні випадки ПТСР зустрічаються у осіб, які знаходилися під окупацією, втратили близьку людину, або хтось з їх рідних вважається зниклим безвісті.

Як свідчать дані спостереження та проведених бесід з особами, які постраждали внаслідок активних бойових дій, та зараз є внутрішньо переміщеними особами, вони часто не розуміють, що потребують допомоги психолога. В таких випадках можна рекомендувати пройти опитування за проявів посттравматичного стресового розладу (Методика PCL-5).

В результаті даної рекомендації з тих осіб, хто не визнавав, що у них можливо є ПТСР та необхідна фахова допомога з даного питання, більше половини з тих, хто самостійно пройшов даний опитувальник, звернулися з проханням отримати курс психологічної допомоги. За результатами Методики PCL-5 дані особи отримали більше 33 балів.

Війна завдає не лише фізичних травм, а й психічних, найчастіше навіть небезпечніших. Внаслідок цього першому плані висувається завдання нормалізації психічного стану дітей та їх батьків. Як правило, психологічні наслідки соціальних дій у надзвичайних ситуаціях виявляються іноді більш значущими за своїми соціально-психологічними наслідками, ніж самі події. На жаль, часто об'єктом реабілітації стають діти, а не сім'я цілком. Адже саме сім'я дає можливість емоційної підтримки.

**Висновки.** Слід зазначити, що за практичним досвідом спілкування з внутрішньо переміщеними особами, які переїхали після 24 лютого 2022 року із територій, де відбувались та ще продовжують відбуватися активні бойові дії, на жаль, досить часто наявні ознаки ПТСР. Особливо вразливими є діти та підлітки.

Цілком очевидно, що психологічна робота в екстремальних ситуаціях, під час воєнного стану зокрема — це складний комплекс діяльності різних фахівців, що включає різні техніки та технології роботи з людьми, які опинилися в обставинах, які не піддаються розумінню та контролю. Пошук форм реабілітації може відбуватися через різні сфери життя людей та різні сфери їх свідомості та діяльності. У кожному конкретному випадку необхідно правильно виділити цю сферу, визначити життєві цінності, які дозволять збудувати шлях адекватної та ефективної допомоги постраждалим особам з ПТСР.

## **Джерела**

---

1. До 60 % маріупольців отримали посттравматичний розлад. *Мультимедійна платформа іномовлення України УКРІНФОРМ*. 07 травня 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3688162-do-60-mariupolciv-otrimali-posttravmaticnij-rozlad.html>.

## **І. Д. ДАВИДЧЕНКО**

---

*здобувач вищої освіти І курсу психолого-педагогічного факультету*

## **О. М. АКІМОВА**

*науковий керівник, канд. пед. наук, доц., доцентка кафедри педагогіки, психології, початкової освіти та освітнього менеджменту, Комунальний заклад “Харківська гуманітарно-педагогічна академія” Харківської обласної ради, м. Харків, Україна*

## **ПІДГОТОВКА ДО СУПРОВОДУ ІНКЛЮЗИВНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ БАКАЛАВРІВ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ**

---

Ефективне запровадження інклюзивної форми навчання в системі освіти України створює умови для розв’язання завдань щодо підтримки дітей з особливими освітніми потребами на державному рівні. Нові виміри змінили філософію державної політики щодо тих, хто потребує підтримки, особливо в умовах війни. Сучасні зміни характеризуються удосконаленням нормативно-правової бази, узгодженням з міжнародними договорами у сфері прав людини, упровадженням моделі інклюзивного навчання у всіх закладах освіти країни.

В Україні з 01.01.2022 набув чинності новий Порядок організації інклюзивного навчання в закладах загальної середньої освіти, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 15.09.2021 № 957 [2].

Постановою схарактеризовано організаційні засади навчання школярів з особливими освітніми потребами за інституційною (очною (денною)) фор-



мою здобуття освіти, що створило умови для пошуку нових технологій підготовки бакалаврів початкової освіти до якісної реалізації інклюзивної форми навчання в закладах загальної середньої освіти.

Зазначимо, що загальноприйнятий термін “діти з особливими освітніми потребами” робить наголос на необхідності забезпечення додаткової підтримки в навчанні дітей, які мають певні особливості. Поняття “педагогічного супроводу” є активно вживаним у науковій літературі, однак не має стійкого визначення та використання поруч із поняттям “діти з особливими освітніми потребами”.

Науковці зазначають, що педагогічний супровід є необхідним для навчальної адаптації школярів, оскільки соціальну адаптацію людина має пройти самостійно, а в разі допомоги ззовні цей процес стає набагато ефективнішим. Адаптація школярів до освітнього процесу передбачає створення оптимальних умов для цього та виступає однією з вимог до сучасного процесу підготовки майбутніх фахівців.

В фаховій підготовці особливого значення набуває визначення змісту діяльності у ході педагогічного супроводу, яку розуміємо як специфічний тип педагогічного супроводу — тьюторський, коли майбутній учитель початкових класів діє за принципом індивідуалізації, супроводжує побудову особистістю власної індивідуальної навчальної програми та освітньої траєкторії [1].

Підготовка бакалаврів початкової освіти урахує зміни в системі освітніх послуг, яка передбачає запровадження п’яти рівнів підтримки в освітньому процесі для школярів з особливими освітніми потребами. Обсяг тимчасової або постійної інклюзивної підтримки учнів в освітньому процесі відповідно до їхніх особливих освітніх потреб, що надається в закладі освіти, визначається Постановою, а основні фахові компетентності та програмні результати підготовки до здійснення відповідної підтримки схарактеризовано в Стандарті вищої освіти України спеціальності 013 Початкова освіта першого (бакалаврського) рівня [3].

Підготовка до супроводу інклюзивної форми навчання бакалаврів початкової освіти передбачає опанування технологіями педагогічного супроводу із метою розвитку соціальних навичок. Формування здатності до особистісного самовизначення й саморозвитку, здатності до усвідомлення майбутніми фахівцями відповідальної та соціально мобільної позиції, усвідомлення цінності упровадження технологій супроводу наскрізно формується в межах опанування освітніми компонентами.

Отже, на сучасному етапі педагогічний супровід не має завершеного цілісного наукового обґрунтування та розуміння. В змісті аналізу поняття спостерігаються ознаки, які відносяться до різних галузей наукового знання: педагогіки, психології, спеціальної педагогіки, психології, соціології, права. Поняття “педагогічного супроводу” ототожнюється з методами й формами сучасного освітнього процесу, а пошук технологій якісної підготовки до здійснення супроводу в умовах дистанційної форми навчання виступає одним із напрямів подальшого дослідження проблеми.

## Джерела

---

1. Акімова О. М. Інклюзивна освіта як освітній компонент під час підготовки майбутніх учителів початкової школи. *Педагогіка формування творч. особистості у вищ. і загальноосвіт. шк.* : зб. наук. пр. / Клас. приват. ун-т ; Запоріжжя, 2015. Вип. 40. С. 37–42.
2. Постанова “Порядок організації інклюзивного навчання в закладах загальної середньої освіти” від 15 вересня 2021 р. № 957. URL: <https://cutt.ly/d8WllY5> (дата звернення 03.03.2023).
3. Стандарт вищої освіти України. Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти. Ступінь — бакалавр. Галузь знань — 01 Освіта / Педагогіка. Спеціальність — 013 Початкова освіта : Наказ Міністерства освіти і науки України від від 23.03.2021 № 357. URL : <https://cutt.ly/C27JcJF> (дата звернення: 03.03.2023).

### **В. П. ЖУКОВ**

---

*д-р філософії, доц., ХНПУ ім. Г. С. Сковороди*

### **М. С. МИРОШНИЧЕНКО**

*магістрант, ХНПУ ім. Г. С. Сковороди*

## **МЕТОД ОРГАНІЗАЦІЇ СИТУАЦІЇ УСПІХУ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ЧИННИК ВИХОВНОЇ РОБОТИ В НАВЧАЛЬНОМУ ОРКЕСТРОВОМУ КОЛЕКТИВІ**

---

Стрімкі зміни, що відбуваються у соціально-гуманітарній сфері нашої країни, зумовлюють необхідність використання у вихованні молодого покоління інноваційних освітніх технологій, які спроможні відповідати вимогам українського суспільства XXI століття. Треба зазначити, що відповідно до дійсного закону України “Про освіту” метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору [1] — що забор’язує освітян швидко адаптуватися, пристосовуватися, самостійно та відповідально приймати рішення, зорієнтованих на успіх та самовдосконалення.

Особливого значення проблема набуває перед керівниками навчальних творчих колективів закладів освіти, які повинні забезпечити модернізацію навчально-виховного процесу та подальший розвиток навчального й вихов-

ного компонентів, удосконалення та застосування новітніх форм і методів. У зв'язку з цим, в навчальному оркестровому колективі, актуальним стає необхідність використання інноваційних методів, зокрема, у виховній роботі методу організації ситуації успіху.

Спираючись на працю А. Белкіна “Ситуація успіху. Як її створити” дослідниця Н. Сидоренко відмічає, що розуміння успіху забезпечує реальну можливість визначити його значний педагогічний потенціал та відповідно орієнтуватися у виборі шляхів та засобів його організації у досягненні якісних результатів у навчально-виховному процесі [2, 216].

Таким чином, ми приходимо до висновку, що метод організації ситуації успіху у педагогічній освіті стає можливою провідною детермінантою, якою можна послуговуватися у сучасних умовах під час здійснення виховної роботи в навчальному оркестровому колективі. При цьому важливо розглянути та схарактеризувати його складові — найактуальніші і востребувані прийоми методу організації ситуації успіху.

Домінуючими прийомами методу організації ситуації успіху, що позитивно схвалюють сучасні педагоги, ми можемо визначити наступні:

“Випливай за нами” — суть цього прийому полягає в тому, щоб розбудити думку здобувача, дати йому можливість знайти радість визнання в собі інтелектуальних сил. Реакція оточення буде для нього одночасно і сигналом пробудження, і стимулом пізнання, і результатом його зусиль.

“Даю шанс” — підготовлені педагогічні ситуації, за яких здобувач одержує можливість зненацька розкрити для себе власні можливості.

“Холодний душ” — прийом, коли педагог не поспішає з похвалою, а навпаки, трохи “підсипає солі”.

“Сходінки” — прийом, коли педагог веде вихованця поступально вгору, піднімається з ним щаблями знань, психологічного самовизначення, знаходження віри в себе й оточення.

“Лінія обрїю” — прийом, за якого педагог робить здобувачів свідками своїх роздумів, демонструє рух своїх думок щодо розв'язання поставлених проблем, підводить здобувачів до тієї межі, де вони можуть зробити самостійний висновок і відчувати радість від такого “освяння”.

“Емоційний сплеск” — надання емоційного заряду впевненості у важкі для молодої людини хвилини.

“Навмисна помилка” — ситуація, коли педагог навмисно припускається помилки, надаючи здобувачам можливість її відшукати і відчувати радість.

“Зараження” — прийом, за якого весь колектив “заражається” інтелектуальною радістю, коли успіх одного здобувача стає стимулом для успіху інших.

Корисні прийоми організації ситуації успіху запропонувала Л. Ллойд, які апробовані її власним тридцятирічним педагогічним досвідом роботи із здобувачами. Вони можуть стати у нагоді у виховній роботі в навчальному оркестровому колективі:

“Блокнот успіхів” — здобувачи збирають роботи, вправи, які вони виконали добре. На обкладинці можна написати “Щасливчик”.

“Час хваління” — відведення окремого часу, для того щоб здобувачи могли самі себе похвалити. Це може бути і на годині спілкування (раз на тиждень, на місяць). Але хвалитися треба тільки тим, чому навчився.

“Чужий успіх” — заохочення здобувачів, помічати і радіти не тільки своїм успіхам, але й успіхам інших (це можуть бути аплодисменти, компліменти).

“Карта скарбів” — оформлюється у вигляді плаката, де навколо кожного здобувача написано все, що необхідно йому для того, щоб стати таким, як він хоче.

“Якоріння у відносинах” — педагогу бажано навчитися ставити здобувачам “позитивні якорі”: при вдалій відповіді — посмішка (дотик, похвала) [3].

Отже, застосовуючи у виховній роботі навчального оркестрового колективу прийоми методу організації ситуації успіху керівник може створити творчу атмосферу, зуміти зацікавити здобувачів, викликати в них бажання захоплено працювати та знаходити задоволення у вивченні навчального репертуару, зробити репетиційне заняття живим та цікавим. А сам названий метод стає інноваційним чинником виховної роботи в навчальному оркестровому колективі.

Використання методів виховання вимагає від керівника навчального оркестрового колективу цілеспрямованості і наполегливості у гармонійному поєднанні з тактовністю й симпатією. А вибір методів оркестрового виховання стає високим мистецтвом, яке спирається на ґрунтовні психолого-педагогічні знання [4].

## Джерела

---

1. Закон України “Про освіту”. URL : <https://osvita.ua/legislation/law/2231/>
2. *Сидоренко Н. В.* Технологія створення ситуації успіху як основа розвитку інноваційної особистості: теоретико-методичний аспект. *Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі*: колективна монографія / За заг. ред. Г. Л. Єфремової. Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2020. С. 210–227.
3. Створення ситуації успіху у виховному процесі. URL : <https://www.freepapers.ru/16/stvorenyya-situac-usphu-u-vihovnomu/238079.1618141.list4.html>
4. *Жуков В. П.* Методи роботи з шкільним оркестром народних інструментів. Традиційна культура в умовах глобалізації: платформа для міжкультурного та міжрегіонального суспільного діалогу: матеріали наук.-практ. конф. Харків : ООМЦКМ, 2015. С. 61–63.

---

## **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ “ТЕРМІНОЗНАВСТВО” ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ “ФІЛОЛОГІЯ”**

---

Динаміка сучасного життя, соціокультурних та геополітичних змін знаходить своє відображення як в повсякденному житті населення, так і в наукових основах людського існування. До цього ж відноситься і мова, її склад, наповнення, аспекти вживання. Особливої уваги швидкоплинні мовні зміни потребують від мовознавців, філологів, викладачів та перекладачів, в тому числі студентів спеціальності “Філологія”.

Для студентів-філологів, серед інших, навчальні програми містять таку дисципліну, як “Термінознавство”, яка покликана дати студентам поняття терміну, ознайомити їх з сучасним станом словникової науки та практикою укладання словників, продемонструвати зв’язок лексикографії і термінознавства з іншими лінгвістичними дисциплінами. Зазвичай у курсі дисципліни закладаються також основи прикладного термінознавства та термінологічної діяльності, висвітлюються проблеми термінологічного забезпечення перекладацьких проектів, уніфікації термінології та контролю за вживанням термінології в текстах. Однак повсякчас зміст програми дисципліни носить занадто теоретичний характер; студенти відчувають себе віддаленими від реалій перекладацької практики, де вони могли б вживати знання термінології, вони не бачать зв’язку між теоретичним наповненням “Термінознавства” та тими можливостями, що їм відкриваються під час її вивчення у перекладацькій діяльності. В публікаціях сучасних науковців згадаються наступна проблематика сучасного українського термінознавства:

- Збереження автентичності української термінології в умовах глобалізації та ступінь цього збереження відносно рівню запозичення з інших мов [3];
- Прямий перенос слів з інших мов, такі явища як англіфікація та русифікація термінології при потраплянні її в українську мову [2; 3];
- Відсутність відображення сучасних досліджень у галузі соціокогнітивного термінознавства [6; 7] у практиці викладання та навчальних матеріалах [4].

Також хотілося б відзначити з викладацької точки зору той факт, що занадто висока швидкість появи нових термінів та оновлення термінологічної бази призводить до того, що матеріал при викладанні повсякчас на крок позаду від об’єктивної дійсності у термінологічній сфері. До того ж в багатьох навчальних матеріалах наявний певний дисбаланс – забагато уваги приділено дослідженню історичного розвитку термінознавства в ретроспективі [1; 8], проте відсутній огляд сучасного стану та новітніх тенденцій в даній галузі мовознавства.

Певні проблеми практики викладання дисципліни “Термінознавство” та шляхи їх вирішення були описані в статті [5], проте там основним предметом дослідження було викладання онлайн, і велика частина уваги автора була присвячена саме практичному застосуванню новітніх комп’ютерних технологій та програмного забезпечення у викладацькій роботі, що змістило акцент з сутності та особливостей дисципліни.

Зазначена проблема відсутності у студентів зв’язку між теоретичним матеріалом дисципліни та практичним застосуванням знань може бути вирішена шляхом залучення фахівців різних провідних галузей, що розвиваються найдинамічніше, і де найчастіше з’являються нові терміни. Процеси уніфікації та стандартизації термінології мають відбуватися у співпраці з практиками. Конкретні форми співпраці важко визначити на даному етапі, однак можна стверджувати, що зазначена співпраця має бути двобічною. Оперативність та функціональність адаптації нових термінів, а також адекватна система сповіщення зацікавлених спеціалістів повинні бути ініційовані мовознавчою спільнотою. При цьому особливості контекстного застосування впливають саме з практики специфічної діяльності у певній сфері, тобто є ініціативою фахівців з неї.

Серед можливих шляхів покращення практики викладання дисципліни “Термінознавство” видається доцільним запропонувати наступні:

- Визначити та представити студентам механізм того, коли і як найновіші професіоналізми та неологізми стають визнаними термінами, що належать до певних галузей, та набувають інших ознак повноцінних мовних одиниць;
- Розробити та представити галузеву (міжгалузеву) схему приналежності термінів або ж певну дорожню мапу визначення походження і/або приналежності терміну з метою більш точного його перекладу.
- Створення навчальних матеріалів, які б сприяли застосуванню теоретичних знань з термінознавства на практиці, а саме практичних занять, вправ та завдань, які б спрямовували зусилля студентів і концентрували їх на термінах, їх вживанні та контекстному застосуванні.
- В рамках практичних занять доцільна організація переглядів (прослуховування) релевантних матеріалів з застосуванням великої кількості термінів, структурованих за галузями. Також актуальним вважається відстеження динаміки поповнення словників, в тому числі і термінологічних. Наприклад, онлайн версії оксфордського та кембриджського словників регулярно публікують нові мовні одиниці, що офіційно вводяться у склад словників та набувають повноцінного статусу лексичних одиниць в англійській мові. Аналогічні заходи доцільні і для української мови.

Беззаперечно, розв’язати існуючі проблеми українського термінознавства як науки, що динамічно розвивається, та як дисципліни, що викладається майбутнім спеціалістам-філологам, неможливо в один момент та цілком. Тим не менш, визнання наявних складнощів та поступові зміни у програмах та практиці викладання “Термінознавства” як дисципліни в рамках запропонованих напрямків мають перспективи позитивних змін та покращення якості знань та вмінь студентів.

## Джерела

---

1. Білозерська Л. П., Возненко Н. В., Радецька С. В. Термінологія та переклад: навч. посіб. для студ. філологічного напрямку підготовки. Вінниця: НОВА КНИГА, 2010. 232 с.
2. Волошина Т. М. Проблеми аналізу кібернетичної термінології в контексті історії термінознавства. *Актуальні проблеми української лінгвістики: теорія і практика*. 2003. Вип. 8. С. 83–89.
3. Коновалова В. Б. Проблеми українського термінотворення на етапі входження України в європейський освітній простір. Innovative educational technologies: experience of the European Union and its introduction into the process of training philologists : conf. proc., August 14–20, 2017. Lublin : LSTP, 2017. P. 38–42.
4. Кочан І. М. Посібники з термінознавства й навчальний процес. *Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”*. Проблеми української термінології. 2016. № 842. С. 18–23.
5. Писарська Н. В. Особливості викладання дисципліни “термінознавство” для студентів закладів вищої освіти в умовах розвитку дистанційного навчання / Н. В. Писарська, О. Є. Немерцова, С. М. Чернявська. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Вип. 48. Т. 2. С. 86–90.
6. Стасюк Т. В. Нові тенденції розвитку термінознавства: здобутки міжнародної наукової групи Р. Теммерман. *Термінологічний вісник*. 2013. Вип. 2(1). С. 38–49.
7. *Temmerman R. Towards New Ways of Terminology Description. The Sociocognitive Approach*. Amsterdam; Philadelphia: John Benjamins, 2000. 258 p.
8. Фурт Д. В., Дмитрук Л. А. Термінологія: навчальний посібник [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. іноземної філології, українознавства та соціально-правових дисциплін. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2020. 172 с.

## Н. Л. БЕРЕЗОВСЬКА

---

канд. юрид. наук, доц., доцент кафедри МВ СЦ ІТП,  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку,  
членкиня НСЖУ, членкиня НААУ, м. Одеса, Україна

## Ю. МАРУСЯК

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку,  
м. Одеса, Україна

## СОЦІОЛОГІЯ ОСВІТИ В УМОВАХ НАЯВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

---

Україна продовжує жити в умовах воєнного стану. Що, зрозуміло, породжує кризові моменти в усіх сферах життєдіяльності і потребує прискіпливого ставлення до вирішення нагальних потреб суспільства, в тому числі в сфері освіти.

Соціологія освіти як соціальний інститут, що вивчає також взаємозв'язок освіти з пов'язаними інститутами, не може обійти увагою питання щодо професійної майстерності викладача, так як у сучасних реаліях виникає доволі багато питань щодо можливостей педагога формувати розвиток суспільства.

Професійна майстерність викладача — це готування спеціалістів не лише для певної галузі окремих країн, а й прагнення викладача і студента створити особистість, обізнану у світових процесах, спеціаліста за своїм фахом, бути готовим до змін суспільства, налаштованість на постійний розвиток та вдосконалення.

У сучасному світі викладач готує не сухого спеціаліста, а має цілі формувати наукову підготовлених особистостей, які будуть постійно самовдосконалюватись, жадати знань на протязі всього життя.

Щоб впоратись з поставленими завданнями, викладач має також підвищувати професійну майстерність з урахуванням потреб та всього нового, що дає світ для того щоб бути корисним для становлення спеціаліста.

Важко уявити змістовно наповненого викладача як особистість без прагнення до самоосвіти, самовдосконалення, що також є засобом підвищення педагогічної майстерності. І це не лише про прописані години підвищення кваліфікації. Часто викладачі перевищують встановлений ліміт і займаються самоосвітою, так як за своєю сутністю прагнуть нових знань, їм подобається освоювати нові педагогічні технології [1, с. 11–12].

На сьогоднішній день, процес навчання залежить не тільки від самого студента, але й від викладача. Найголовніше тут їх розуміння та взаємодія, адже від самої успішності взаємодій залежить швидкість та якість навчання.

На кожному етапі навчання студенти зустрічаються з атестацією отриманих знань. Велика кількість стресу та боязнь якось зганьбитися перед своїми одногрупниками чи учасниками вебінарів тощо, повністю збивають з колії, саме тоді головне, щоб викладач зумів заспокоїти та підтримати. Головне місце відводиться взаємодії з педагогом, науковим керівником, наставником, який надає допомогу з програми лекційних, семінарських чи практичних занять, провадить дискусію щодо проведеної роботи та підводить до висновків.

У свою чергу отримувач вищої освіти повинен оволодівати знаннями, підвищувати наявний культурний рівень та вміння скористатись навченим через практику застосування.

Якщо розглядати специфіку відносин педагога і студента, звертаємо увагу, один з них має вищий статус, більше досвіду і він ніби позиचाє свої знання та ділиться мудрістю, та бажає побачити результат своєї праці, через досягнення студента, як ніби досягання їх спільної цілі.

В будь-якому разі, думки та погляди викладача і студента не завжди будуть збігатися. Логіка, яка є очевидною для наукових керівників, може бути зрозумілою лише тоді, коли студенти усвідомлюють її, проводять власні дослідження і витрачають час на її розуміння. Викладачі цінують будь-які невдачі та відкриття. Керівник завжди буде враховувати час на виконання завдання і надавати студенту можливість здобути належний досвід.



Без освіти неможливе вибудувати правову державу, громадянське суспільство. Глобалізаційні процеси всього світу, шлях України до євроінтеграції, реальні умови в яких сьогодні перебувають педагоги в умовах воєнного стану вимагають реформ та нових шляхів викладання, які б поєднували в собі не лише можливості обумовлені негативними факторами, а й були засобами розвитку особистостей викладача і майбутнього спеціаліста. Освіта викладача — це безперервний процес. Не можна користуватися чимось застарілим у виникаючих умовах, які вимагають стрімкості в отриманні і застосуванні нових знань та навичок. Викладач — це вічний студент спраглий до знань. В колективі, де подаються нові знання в якості можливого саморозвитку, переважають вчителі та викладачі. Воєнний стан в Україні не застав наше суспільство без засобів надання освітніх послуг, так як інформаційні технології постійно поглинаються суб'єктами процесу, дозволяють і у війну надавати і отримувати знання, де б не знаходилася дитина при можливості приєднання до заняття. Мережа інтернет дозволяє швидко знаходити інформацію, оновлювати та покращувати свою майстерність, підходи та стилі викладання. Накопичений досвід наукового мислення, саморозвитку, самовдосконалення викладач проектує і на студентів, що в подальшому неодмінно приведе до змістовного розвитку суспільства [1, с. 12–13].

Соціологія освіти в умовах наявної соціальної реальності стає більш гнучкою, враховує потреби сторін, намагається не лише вистояти, а й провадити подальший розвиток для збагачення особистості і суспільства в цілому.

## Джерела

---

1. *Березовська Н. Л.* Соціологія освіти через призму педагогічної майстерності викладача для сталого розвитку суспільства. *Сучасні напрями вдосконалення педагогічної майстерності викладачів: матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 27–28 квіт. 2023 р.) / Академія Державної пенітенціарної служби.* Чернігів: Академія ДПтС, 2023. С. 11–13.

**Ф. К. БІСЕНБАЄВ**

---

*канд. філос. наук, доц., ННІПСН МАУП*

## МОРАЛЬНІ ПІДСТАВИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

---

Центральне місце у західній філософській літературі та суспільно-політичних дискусіях з питань моральних підстав соціальної політики займає проблема справедливості. Це не дивно, оскільки запит на справедливість існує у всіх сферах суспільних відносин і скрізь, де виявляються суперечливі інтереси, претензії та зобов'язання, де мають суперечку чи конфлікти інтерес до справедливості набуває особливого значення.

“Якщо зникне справедливість, життя людей землі вже не матиме жодної цінності” — писав філософ І. Кант [3, 256]. Справедливість, вважає він, — це необхідна умова людського гуртожитку, громадянської згоди, мирного співіснування великих соціальних груп із конкуруючими інтересами. Справедливість є водночас і граничною метою суспільних устремлінь, і регулятором вже тепер існуючих відносин.

На що орієнтує загальна ідея справедливості? У чому її соціальна цінність? “Загальна справедливість відповідає питанням про призначення її сенс спільного, об’єданого, соціально упорядкованого існування у суспільстві та державі” [1, 457]. Ті чи інші ідеї справедливості можуть консолідувати суспільство лише у тому випадку, якщо вони поділяються більшістю. Це означає, що у суспільстві необхідні як суто теоретичні, а й широкі публічні дискусії щодо того, яка концепція справедливості бажана і можлива. Прийняті більшістю принципи справедливості здатні виконувати функції як ідеї, що об’єднують, так і основи соціальної політики.

У сучасному європейському суспільстві ціннісним ядром загальної справедливості є ідея егалітарної справедливості, під якою розуміється рівність у свободі, рівність можливостей та життєвих шансів громадян. У концепціях справедливості, представлених у західній політичній філософії, таких як лібералізм, комунітаризм, соціалізм, лібертаризм, фемінізм, немає розбіжностей щодо фундаментальної цінності егалітарного принципу справедливості (в основі якого, як відомо, лежить велика ідея християнства про рівність усіх перед Богом). Суперечка між ними ведеться, як правило, лише про точнішу реалізацію “вищого ідеалу рівності життєвих шансів”, чи то через рівну свободу, через надання соціальних гарантій, через соціалізацію власності, шляхом надання рівних прав жінкам чи рівності людей у рамках громад.

Щодо проблеми справедливості у нашому суспільстві, то сьогодні у нас, безсумнівно, відчувається величезний дефіцит справедливості, що накопився за останні десятиліття. Складається враження, що “механізми”, що генерують цей дефіцит, спочатку були “вбудовані” в саму базисну структуру нашого суспільства, його основні інститути, що визначають економічні можливості та соціальні умови життя людей. На порочність базової соціально-економічної моделі нашого суспільства неодноразово вказували ряд відомих політиків, науковців, представників експертної спільноти. Вони безуспішно намагалися якимось чином вплинути на зміну соціально-економічного курсу, попереджаючи про безперспективність та згубність для країни кланово-олігархічної системи, оскільки саме олігархія, зрештою, і є замовником тієї несправедливої, неконкурентної, корупційної моделі соціально-економічного устрою, яку ми маємо.

Одне з формулювань категоричного імперативу моральності у філософії І. Канта говорить: “Вчини так, щоб ти завжди ставився до людства і в своїй особі, і в особі будь-якого іншого також як до мети і ніколи не ставився б до нього тільки як до засобу” [2, 270] Соціальний світ, в моральній філософії І. Канта, є система, де кожна людина є мета і в цій якості визначає діяльність всіх інших людей, маючи таким чином загальне законодавче значення для

системи в цілому, тобто. кожен індивід є метою моральної діяльності кожного іншого не як приватний, бо як необхідний член універсальної системи цілей.

У цій системі ідея справедливості, за логікою моральної філософії Канта, являє собою не що інше, як таку собі “моральну субстанцію”, що обумовлює взаємні очікування людей у визнанні себе соціально цінними членами суспільства. Моральність як “стан обов’язку”, у якому перебуває кожна людина, що висловлює моральну оцінку чи переживає моральне почуття, імпліцитно містить у собі універсальне уявлення про справедливе.

Кантівське трактування моральної справедливості, до речі, має суто важливі практичні наслідки у дослідженні природи соціальних конфліктів. Існуючі в сучасній літературі теорії соціальних конфліктів, як правило, пов’язують мотивацію соціальної боротьби з тими чи іншими груповими інтересами та обмеженістю ресурсів. Наслідуючи постулати моральної філософії Канта, можна сказати, що в основі соціального конфлікту лежать не стільки групові інтереси, скільки переживання тією чи іншою групою невідповідності сформованих суспільних відносин своїм інтуїтивним уявленням про належне і справедливе, що виражає неписану соціальну мораль. І це уявлення про “що має бути” відношення становить моральну субстанцію тих очікувань, які люди вважають правомірним адресувати іншим і суспільству в цілому.

Коли у суспільстві протягом тривалого часу нехтуються або недооцінюються ті чи інші форми соціального життя, то індивіди, носії цих форм, переживають таку ситуацію як соціальне приниження, і реагують на неї вкрай негативними емоціями, які можуть стати спонукальною основою, що мотивує їхню боротьбу за визнання своєї цінності. Ця боротьба може набути соціального характеру лише в тому випадку, якщо її цілі виводяться учасниками конфлікту з горизонту індивідуальних намірів і узагальнюються настільки, що можуть стати основою спільної дії. Можна навести безліч прикладів протестних рухів, в основі яких лежить боротьба за визнання тих чи інших аспектів особистості (рух хіпі, феміністські рухи та ін.). Ми розглянемо тут лише одну форму соціального протесту, яка, як ми вважаємо, є типовою в умовах ринкової економіки.

Та форма соціальної боротьби, яка нас цікавить, бере свої витоки в конфліктних ситуаціях у сфері трудових відносин. Розвиток “свідомості несправедливості” у цій сфері було спонукальною силою на всіх етапах протестного руху, що супроводжував промисловий конфлікт кінця XIX — початку XX ст. у європейських країнах. Цей конфлікт зіграв, до речі, величезну роль у створенні моральних засад соціальної політики сучасного західного суспільства.

Матеріальне становище робітника в більшості галузей економіки того часу оцінювалося в моральній свідомості суспільства не інакше як знущання з беззахисного, як найбільша соціальна несправедливість. У людини, безсилої прогнати свою сім’ю навіть при важкій щоденній праці, поряд з уявленням про несправедливість частки, що випала йому, соціальне приниження його гідності, існувало також розуміння ефективності своєї праці, її прибутковості для господаря. Усвідомлення цього більшістю, зрештою, призвело до утворення масового обурення як основу протестного руху, як мо-

тивацію соціальної боротьби за виплату роботодавцем соціальної складової зарплати, достатньої не лише для самого працівника, а й для утримання його сім'ї. Освоєння методів солідарного захисту цих інтересів призвело, зрештою, до підйому профспілкового руху.

Ситуація у сфері трудових відносин у нашому суспільстві багато в чому нагадує ситуацію в європейських країнах того часу. У більшості галузей економіки досі спостерігається відверта дискримінація продуктивної праці через штучне заниження його ринкової вартості. Держава (в особі уряду), на жаль, лише декларує право працівників укладати колективні угоди з питань оплати та умови праці, що навряд чи сприяє визнанню роботодавцями законних вимог профспілок.

У наших умовах ступінь і гострота розгортання трудових та інших соціальних конфліктів буде залежати, перш за все, від того, наскільки держава, будучи стороною конфлікту (а стати стороною у внутрішніх соціальних конфліктах держава зобов'язана, якщо вона насправді зацікавлена у стійкості та стабільності суспільства), може зрозуміти та врахувати справедливість домагань індивіда, соціальної чи національної спільності, професійної групи. Сьогодні найважливішою складовою соціальної політики у сфері вирішення конфліктів, безперечно, має стати розробка інституційних механізмів узгодження групових інтересів для підтримки соціальної згоди на всіх рівнях.

## Джерела

---

1. *Гусейнов А. А.* Справедливость. *Этика: Энциклопедический словарь.* Под ред. Р. Г. Апресяна, А. А. Гусейнова. М.: Гардарики, 2001. 669 с.
2. *Кант И.* Метафизика нравов в двух частях. *Сочинения в 6 т.* М.: Мысль, 1965. Т. 4, Ч. 1. 544 с.
3. *Кант И.* Метафизика нравов в двух частях. *Сочинения в 6 т.* М.: Мысль, 1965. Т. 4, Ч. 2. 478 с.

## **М. І. СТОЛЯРЕНКО**

---

*здобувач освіти II курсу,*

*Коростишівський педагогічний фаховий коледж імені І. Я. Франка*

## **А. О. АЛЕКСЄЄВ**

*науковий керівник, спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії,  
викладач-методист, Україна, м. Коростишів*

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МЕДІАПРОДУКТІВ НА УРОКАХ ГЕОГРАФІЇ**

---

Медіапродукти стали невід'ємною частиною сучасного світу і мають великий вплив на формування світогляду людини.

Однією з переваг використання медіапродуктів на уроках географії є можливість зробити вивчення географії цікавим та захоплюючим. Медіапродукти, такі як відео, фотографії, анімації, географічні ігри, можуть допомогти учням краще зрозуміти географічні процеси та явища, а також показати, як вони пов'язані з повсякденним життям людей [2].

Крім того, використання медіапродуктів на уроках географії може збільшити зацікавленість учнів у предметі та мотивувати їх до активного навчання. Наприклад, показ фотографій з різних країн світу може допомогти учням зрозуміти, як живуть та працюють люди в різних куточках світу, тим самим розширивши їх світогляд та збільшивши мотивацію до вивчення географії.

Окрім того, використання медіапродуктів на уроках географії може зробити процес навчання більш доступним та зрозумілим для учнів з різними типами сприйняття інформації. Наприклад, відео може бути корисним для візуально-просторової сприйнятності, а аудіо записи можуть допомогти аудіально-ритмічним учням краще зрозуміти географічну інформацію.

Одним із прикладів використання медіапродуктів на уроках географії є використання географічних ігор та симуляторів. Наприклад, ігри, які дозволяють учням відкривати та досліджувати різні країни та континенти, можуть бути корисними для навчання географії та розвитку культурної компетентності учнів. Крім того, використання симуляторів може допомогти учням зрозуміти різні географічні процеси, такі як кліматичні зміни, ерозія ґрунту та інші [4].

Ще одним прикладом використання медіапродуктів на уроках географії є використання віртуальних екскурсій та подорожей. За допомогою віртуальних турів, учні можуть відвідати різні місця світу та досліджувати їх географічні особливості, культуру та історію. Це може бути особливо корисним для учнів, які не мають можливості подорожувати, а також для тих, хто хоче поглибити свої знання про різні країни та регіони світу.

Загалом, використання медіапродуктів на уроках географії може мати багато переваг для учнів. Вони можуть зробити процес навчання цікавим, захоплюючим та зрозумілим для різних типів сприйняття інформації. Крім того, вони можуть розширити світогляд учнів та мотивувати їх до активного навчання. Отже, використання медіапродуктів на уроках географії може бути важливим елементом в сучасному навчанні та підвищенні якості освіти [1].

Однак, використання медіапродуктів на уроках географії повинно бути правильно підібраним та збалансованим. Важливо, щоб вчитель не забував про інші методи та форми роботи з учнями, такі як робота в групах, дослідницька діяльність та інші. Також важливо, щоб використання медіапродуктів не замінювало прямого спілкування та взаємодії між учнями та вчителем.

Крім того, важливо враховувати доступність та доступ до технічних засобів для використання медіапродуктів. Не всі учні мають можливість користуватися комп'ютером або планшетом на уроці, тому важливо забезпечити рівний доступ до матеріалів для всіх учнів [3].

Використання медіапродуктів на уроках географії може бути важливим інструментом для покращення навчального процесу та забезпечення високої якості освіти. Вчителі можуть використовувати різноманітні медіапродукти для розширення знань та поглиблення розуміння учнів про різні країни та регіони світу, а також для підвищення мотивації до навчання та розвитку культурної компетентності. Однак, важливо не забувати про інші методи та форми роботи з учнями та забезпечувати доступність та рівний доступ до матеріалів для всіх учнів.

Нарешті, додатковими перевагами використання медіапродуктів на уроках географії є збільшення можливостей для використання інтерактивних методів навчання та залучення учнів до активної участі в навчальному процесі. Наприклад, вчителі можуть використовувати електронні карти, відео-презентації, інтерактивні ігри та інші медіапродукти для створення більш цікавої та взаємодійної навчальної обстановки [6].

Також, медіапродукти можуть допомогти учням з різними типами сприйняття інформації. Для учнів-візуальних легше сприймати інформацію в графічному вигляді, а для учнів-аудіальних більш корисними можуть бути аудіо- та відео-матеріали.

Оскільки, використання медіапродуктів на уроках географії може бути ефективним інструментом для поліпшення якості навчання та розвитку культурної компетентності учнів. Важливо враховувати рівний доступ до технічних засобів та не забувати про інші методи та форми роботи з учнями. При правильному використанні медіапродукти можуть допомогти вчителям створювати більш цікаву та взаємодійну навчальну обстановку, що сприяє ефективному навчанню та зростанню мотивації учнів до отримання знань [7].

Адже, медіапродукти можуть стати інструментом для розвитку мультимедійної грамотності учнів. Це дозволяє навчити учнів використовувати різноманітні медіа-інструменти, такі як фото- та відео-редактори, аудіо-записувачі, створювати презентації та інше. Це не тільки сприяє розвитку технічних навичок, але й дозволяє учням створювати власні навчальні матеріали та презентації, що може збільшити їх інтерес до навчального процесу.

Для того, щоб використання медіапродуктів було ефективним, необхідно враховувати певні рекомендації. Вчителі повинні обирати медіапродукти, що відповідають віковим та інтересним особливостям учнів, а також мають педагогічну цінність та відповідають навчальним цілям. Важливо також контролювати тривалість використання медіапродуктів на уроках та уникати перевантаження учнів інформацією [5].

Отже, використання медіапродуктів на уроках географії має значний потенціал для підвищення якості навчання та зростання інтересу учнів до вивчення географії. Важливо враховувати рекомендації з їх використання та забезпечити рівний доступ до технічних засобів для всіх учнів. Правильне використання медіапродуктів може допомогти вчителям створювати більш цікаві та взаємодійні уроки, що сприяє ефективному навчанню та розвитку компетентностей учнів.

## Джерела

---

1. Кривошеєва Н. О. Використання мультимедійних засобів у процесі навчання географії. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 194–197.
2. Кубай Л. В. Використання ІКТ на уроках географії. *Педагогічний процес: теорія та практика*. 2015. Вип. 1. С. 30–36.
3. Нечитайло І. М. Мультимедійні технології на уроках географії. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2016. Т. 54, № 1. С. 120–133.
4. Решетняк В. М. Використання мультимедійних засобів на уроках географії. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у педагогічній діяльності: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2019. Вип. 70. С. 154–158.
5. Савченко Т. В. Використання мультимедійних засобів у навчальному процесі з географії. *Теоретичні і прикладні проблеми педагогіки*. 2017. Вип. 1. С. 175–180.
6. Самсонова Т. О. Використання цифрових технологій на уроках географії в умовах сучасної школи. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 6. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2018. Вип. 41. С. 90–94.
7. Шевченко І. О. Використання мультимедійних засобів на уроках географії: педагогічні умови та можливості. *Наукові записки*. Серія: Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти. 2019. Вип. 2 (14). С. 90–94.

### **І. І. ВРЖЕСНЕВСЬКИЙ**

---

*канд. наук з фіз. вих. і спорту, доц., НАУ*

### **І. В. КУРИСЬКО**

*МАУП*

### **І. Р. ЗАХАРЧУК**

*НУБІП*

## **ІДЕАЛИ ТА ЦІННОСТІ ОЛІМПІЗМУ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОНТЕКСТІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ**

---

Етимологічні коріння поняття “ідеал” належать до античної спадщини. *Idea* — видиме, або зображення, зразок — у грецькій трактовці. Бачити або споглядати (як чуттєва ступінь пізнання) латиною, у римлян. У германській традиції “ідеал” — досконале втілення або відображення визначеного предмету. У французькій трактовці — те, що існує тільки у нашій уяві як вищій зразок, або мета. Тож, “ідеал” відображає сприйняття людиною чогось досконалого. Досконалість, у свою чергу, існує тільки у порівнянні. Створення певного “вищого стандарту”, або зразку — є результат роботи уяви, тобто абстрактного мислення людини. Феномен абстрактного мислення дозволяє

людині створювати шляхом порівняння образи та символи які можуть існувати тільки в уяві, як орієнтири для життєтворчості. Цінності обмежені певною реальністю (або квазіреальністю), вони повинні існувати.

Треба зазначити, що в античній традиції тілесність людини була тісно пов'язана з ідеалами калокагатії (*calos* — прекрасне, *agathos* — добре). За думкою Платона калокагатія це ідеал гармонійного сполучення фізичних та духовних здібностей людини, природно доповнюваних шляхетством його душі. Відповідно до тріади Платона процес виховання в давньогрецькій традиції мав максимально забезпечити гармонійний розвиток кожної особистості. Тож реалізація соціальних і вищих духовних потреб людини, відповідно, була пов'язана з досконалим фізичним розвитком (що в свою чергу, є основою для формування свідомого ставлення особистості до власної тілесності).

На певному історичному етапі розвитку суспільства загальна оптика людства, у контексті педагогіки, знову звернулась до зазначених ідеалів всебічного гармонійного розвитку.

Результати дослідження. Початок відновлення та реалізації ідеалів всебічного гармонійного розвитку пов'язаний з діяльністю засновника Берлінського університету Вільгельма Гумбольдта. Саме заснована ним у XVIII ст. доктрина вищої освіти, та відповідний їй конструкт — класичний університет стали фундаментом вищої школи сучасності. У галузі фізичного виховання і спорту зазначені ідеали були підхоплені П'єром де Кубертеном який наважуючі на захопленість суто спортом, вважав, що цінність впливу спортивних змагань та Олімпійських ігор виявляється у всебічному та гармонійному розвитку людини у дусі гуманізму.

Позиція П. Кубертена близька до розуміння концепції місця і цілі педагогіки в суспільстві раніше запропонованої В. Гумбольдтом. Обидва в своїх побудовах апелювали до необхідності формування гармонійно і всебічно розвиненої особистості. Ця ідея і поклала початок таким цінним загальноцивілізаційним конструктам як “класичний університет” і “Олімпійські ігри”. Треба відзначити, що фізична складова особистості людини є одним з основних елементів нашого самовдосконалення (процес розвитку фізичних можливостей). У контексті “ідеального” підходу всі кубертенівські олімпійські принципи (сприяння гармонійному і всебічному розвитку особистості, принцип аматорства, етичний кодекс спорту, зміцнення миру і встановлення міжнародного взаєморозуміння) є наслідком саме першого постулату. Тож, у розумінні П. Кубертена ідеал “олімпізму” зводиться до певних принципів.

В сучасній інтерпретації “Кубертенівського” олімпізму Г. Ленком олімпійській ідеал розглядається як філософія реалізації олімпізму в особистості, де викладається цілісна антропологічна концепція “ідеального олімпійця”, яка спирається на розуміння людини, як творчої, тієї, що здобуває (*homo creator* і *homo herfomator*). У його розумінні “людина — це не тільки активна істота, тобто істота свідомо орієнтована на певні цілі, але в ще більшому ступені істота, яка прагне досягнути їх краще і краще за допомогою своєї активності”.

На наш погляд “ідеал не може бути принципом (як у П. Кубертена) оскільки знаходиться вище у структурній ієрархії. Ідеал може будуватися на



певних принципах, або породжувати їх. На якийсь певний момент принцип, або принципи, тимчасово, можуть займати нішу “ідеалу”. Принципи задають напрям олімпійському руху, а не його універсальну мету, яка закріплюється та унаочнюється. Ідеал, апіорі, не може бути філософією, хоча і може висловлюватися через певні філософські конструкти.

У цьому контексті вкрай важливо визначити відмінності між “ідеалами” і цінностями. Ідеали — це горизонтні й навіть загоризонтні орієнтири, що визначають розвиток і шляхи еволюції та коеволюції нашого виду. Ідеали акумулюють творчий потенціал людини і велич його духу. Ідеал — це світле майбутнє, ідеали — знаходяться у площині життєвих прагнень (потенціал майбутнього, до якого треба прагнути). Цінності навпаки знаходяться у площині реалізованого, як об’єкт нашої сьогодишньої та потенціальної праці. У свідомості окремої людини в цій ієрархії присутні і особисті “інтереси”, як вираз індивідуальних переваг, заснованих на особливостях характеру, потреб та життєвого досвіду індивіда. Цінності створені людством для відокремлення бажаного від небажаного. А ще цінності мають особливість змінюватися, відповідно до ситуації та вікового періоду людини.

Цінності — це оціночні критерії властиві окремій людині, групі осіб, соціуму. Тобто, цінності це критерії успішності. Критерії самореалізації, соціального благополуччя, які за певних умов, мають тенденцію реалізовуватися людиною або суспільством. Ідеали несуть потенціал, нові перспективи та орієнтири для суспільства і нашого біологічного виду. Цінність це те, що вже має бути апробовано. Щодо ідеалу, то його реалізації треба ще прагнути. Тому ідеали первинні стосовно цінностей або принципи. Є припущення, що після закінчення своєї історичної функції ідеали можуть втрачати своє значення як універсального орієнтиру суспільного або особистісного розвитку, та в деяких випадках, трансформуватися в цінності.

Цінності як і ідеали можливо поділити на суспільні та особисті.

Спектр ідеалів: фізичний; естетичний; етичний; моральний.

Спектр цінностей:

а) традиційні, універсальні, демократичні;

б) матеріальні, духовні, соціальні (суспільні).

Звісно, що у кожному зі спектрів є свій емоціональний підтекст.

Вертаючись до олімпійських витоків нашого дослідження хочу запропонувати наступне бачення:

Ідеал олімпізму — це абстрактний образ людини: сильної, здорової, впевненої у своїх силах, всебічно розвиненої, здатної перманентно (на різних вікових етапах) боротися за своє самоствердження та гармонійне самовдосконалення. Гармонійний розвиток, тобто перманентний процес, стає провідним вектором на все життя, незважаючи на природні вікові зміни організму людини.

Запропонований ідеал олімпізму максимально наближений до загальнолюдського ідеалу — всебічно гармонійно розвинутої людини (прийнятний як для суспільства так і для окремої людини). Цінність у цьому випадку — власне фізичне здоров’я. У цьому контексті ідеал — зразок для наслідування,

орієнтир; цінність — те, заради чого є сенс витратити час і сили (самопримус). У межах цих координат відбувається вторинний пошук індивідуальних інтересів.

Треба зазначити, що у педагогічному контексті формування та прийняття “ідеалу” (або ідеалів) веде людину до встановлення особистих моральних орієнтирів та обмежень. “Цінності” встановлюються ситуативно, суспільством чи соціумом, з одночасним встановленням різних орієнтирів, зобов’язань та обмежень запропонованих (вироблених) цим соціумом. Прийняття, таким чином, певних цінностей нерідко має зовнішній характер, як приналежність до певної громадської позиції. У цьому випадку виконання “ціннісних” зобов’язань та обмежень має характер ситуативної вигоди.

Можна припустити, що індивідуальний ідеал для людини стає довгостроковим, “горизонтним” орієнтиром, а індивідуальні цінності — короткострокові орієнтири (що втрачають своє значення на різних етапах життєвого циклу), які ситуативно можуть змінюватися.

У той же час не можна не визнати глибинний, емпіричний (апостеріорний) зв’язок цінностей з базовими потребами. Власне, прийняття цінностей, як правило, є результатом емпіричного підходу. Виникнення “ідеалу” більшою мірою пов’язане з феноменом абстрактного мислення *homo sapiens*. Досвід практичної роботи змушує припустити, що ідеали формуються або набуваються людиною у досить молодому віці. Натомість цінності можуть змінюватись у людини на різних етапах життєвого циклу.

У цьому контексті треба зауважити, що, на жаль, типовий молодий представник сучасного соціуму, *homo economicus*, орієнтується на “раціональний вибір” як найменш затратний та найбільш продуктивний у суспільстві споживання. Ця раціональність відповідає звичним рамкам його соціуму, параметрам зовнішньої успішності і заохочує фізичну інертність (як квазіекономію зусиль і часу) і меркантильні інтереси індивіда. Така світоглядна позиція відсуває на другий план (а при наявності залежності від віртуального світу і за межі свідомості) можливості фізичного розвитку та самовдосконалення підростаючих поколінь і головне — саморозвитку особистості. Таким чином, домінуючий у сучасних педагогічних конструктах прагматичний “ціннісний” підхід у ставленні до фізичної культури (а загалом і до власної тілесності — “товарний вигляд”), у поєднанні з деякими побічними негативними впливами доктрини “дитино центризму” обмежує не тільки фізичні можливості учнівської молоді, але й духовне зростання і розвиток особистості у цілому.

Суспільство, орієнтоване на цінності, використовує прагматичний потенціал людства. Суспільство, орієнтоване на ідеали, апелює до “феноменального” абстрактного мислення людини. Перше спрямоване на оптимізацію повсякденного життя і вже наявних життєвих ресурсів. Друге більше направлено на роботу перспективних орієнтирів (конструктів, дій, протидій). Доповнюючи один одного, збагачуючи та підштовхуючи, ідеали і цінності сублімуються у майбутнє людства. Неминуче, що перше і друге можуть співіснувати одночасно. При цьому, на якомусь часовому відрізку, буде проявлятися переважання то цінностей, то ідеалів. Циклічність та взаємозв’язок

цих явищ психіки людини і “свідомості” соціуму вимсагають окремого дослідження, однак, можна припустити, що трансформація ідеалів у цінності відбувається не тільки у суспільстві, а й у окремої людини протягом її життєвого циклу.

## Джерела

---

1. *Вржесневський І. І., Вржесневська Г. І.* Ідеали і цінності олімпізму — проблеми та шляхи наукового пошуку. *Олімпійська література*. 2021. № 1. С. 32–37.
2. *Вржесневський І. І., Вржесневська Г. І.* Ідеали та цінності олімпізму у проблемному полі сучасної педагогіки. *Морально-етичні імперативи сковородинської традиції*: VII Міжнародна науково-практична конференція, 3–4 грудня 2021 р. : тези доп. Харків: ХНПУ, 2022. С. 156–161.

## І. Л. ЛИТВИНОВА

---

*PhD, професор МКА, доцент кафедри психології,  
ХІ МАУП, м. Харків*

## ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ-ПСИХОЛОГІВ

---

Однією із складових Болонського процесу [1], до якого Україна приєдналася у 2005 р., є збільшення числа годин, які відводяться на самостійну роботу студентів, при одночасному скороченні годин аудиторних навчань.

Вивченню самостійної роботи студентів присвячена велика кількість наукових робіт (Ю. К. Бабанський, А. К. Громцева, Т. А. Ільїна, А. Н. Леонтєв, І. Я. Лернер, В. Н. Максимова, А. М. Магюшкін, М. І. Махмутов, Н. Ф. Тализіна, П. І. Підкасистий, Т. І. Шамова, Г. І. Щукіна та ін.).

У сучасних умовах стрімкого розвитку науки, швидкого оновлення інформації неможливо навчити студента на все життя, важливо розвинути в ньому інтерес до накопичення знань, до безперервної самоосвіти. Основне завдання вищої освіти полягає у формуванні творчої особи фахівця, здатного до саморозвитку, самоосвіти, інноваційної діяльності. Необхідно перевести студента з пасивного споживача знань в активного їх творця, що уміє сформулювати проблему, проаналізувати шляхи її рішення, знайти оптимальний результат і довести його правильність. Реформа вищої освіти, що відбувається нині, пов'язана за своєю суттю з переходом від парадигми навчання до парадигми освіти. У цьому плані слід визнати, що самостійна робота студентів є не просто важливою формою освітнього процесу, а повинна стати його основою.

Враховуючи актуальність підготовки фахівців в області практичної психології, представляється правомірним говорити про формування у студента

так званої самоосвітньої компетенції як здатності підтримувати і підвищувати в процесі самоосвіти рівень володіння професійними знаннями [4]. Тому одним з первинних завдань ВНЗ є розвиток системи вищої освіти, підвищення якості викладання і його ефективності.

Особливий інтерес до цієї проблеми обумовлений зростаючою інтеграцією українських ВНЗ у світову систему.

Постановка проблеми — виявити шляхи оптимізації самостійної роботи студентів як чинник становлення професійної компетентності майбутніх фахівців — практичних психологів.

Студенти дуже часто сприймають години, що відводяться на самостійну роботу, як вільний час. Це означає, що потрібна велика виховна робота серед студентів для усвідомлення ними важливості такого виду навчання, як самостійне зайняття.

Саме на молодших курсах при вивченні фундаментальних дисциплін, студент повинен отримати не лише глибокі і міцні знання з практики, а й уміння і навички застосування їх, повинна формуватися готовність до професійної діяльності. Труднощі навчання на перших курсах пояснюються, в основному, відсутністю у студентів сформованих навичок самостійної роботи. Звідси слідує висновок, що самостійній роботі студентів треба учить, щоб час самостійної роботи був часом активного навчання.

Таким чином, необхідність вирішення проблеми самоосвітньої компетенції примушує нас, викладачів, у котрий раз вже повертатися до питань організації самостійної роботи студентів, її вдосконалення і систематизації. Говорячи про систематизацію самостійної роботи студентів, а, отже, і про систему формування самообразовательної компетенції, слід зазначити, що основними системотворними чинниками загальноновизнано є цілі навчання.

Головними цілями в самостійній роботі студентів-психологів виступають [3]:

- досягнення відповідного рівня становлення професійної комунікативної компетенції в період навчання у ВНЗ;
- підготовка випускників до проведення ефективної самоосвітньої роботи над новими професійними завданнями після закінчення ВНЗ.

Формування самоосвітньої компетенції може здійснюватися тільки безпосередньо в самостійній роботі студентів, адекватній вказаним цілям, які також є системотворною основою і для самоосвітньої компетенції.

Найважливіша умова підвищення ефективності навчання — психологічна, теоретична і практична готовність студентів до самостійної роботи. Але ми знаємо, що іноді рівень довузівської підготовки студентів буває дуже низький. Тому спочатку від викладачів вищої школи потрібно “доучування” першокурсників методам самостійної роботи шляхом формування культури учбової праці, що дозволить майбутньому фахівцеві не лише адаптуватися до умов навчання у ВНЗ, а й створить передумови постійного професійного зростання впродовж усієї трудової діяльності. Складність рішення цієї задачі вимагає від викладача постійного вдосконалення учбового процесу і, зокрема, постановки самостійної роботи студентів на наукову основу.

Організація самостійної роботи студентів може йти одночасно за кількома напрямками [2]:

- індивідуалізація самостійних робіт;
- спеціалізація самостійної роботи з урахуванням практичних завдань спеціальності;
- розробка систем рефератів за окремими темами;
- розробка спеціальних методів навчання;
- забезпечення спеціальною і довідковою літературою.

Такий підхід до організації самостійної роботи студентів вимагає від викладача чіткого управління цією роботою, що припускає:

- чітку організацію процесу навчання;
- систематичний контроль виконання роботи студентів;
- визначення ефективності самостійної роботи студентів.

Успіх в організації і управлінні самостійною роботою студентів неможливий без чіткої системи контролю над нею. При цьому контроль у вигляді прийому виконаних робіт у кінці вивчення теми неефективний, так як не організовує планомірну роботу студента впродовж усього семестру, а викладачеві не забезпечує зворотного зв'язку. Найбільш ефективно календарне планування контролю поетапного виконання самостійної роботи студентів. Дієвим засобом управління самостійною роботою служать повчальні програми, що включають елементи теорії, алгоритми рішення типових завдань, демонстраційні приклади, тести. Слід звернути увагу на позитивні якості навчання студентів на основі повчальних програм, виявлені при практичному впровадженні ряду таких програм в учбовий процес:

- чітка організація практичного зайняття студентів;
- усунення тимчасового розриву між ознайомленням з новим матеріалом і контролем досягнутих знань;
- цілеспрямоване навчання прийомам самостійної роботи.

Можна запропонувати деякі варіанти організації самостійної роботи студентів (використовувані в викладацькій практиці в XI МАУП на прикладі дисципліни “Вступ до спеціальності” (практична психологія) згідно з навчальним планом усього годин – 120, лекцій – 34 години, практичних занять – 16, самостійна робота – 70 годин:

1. На початку семестру видається список літератури, що вивчається в цьому семестрі, і список питань, розбитий на кілька частин, відповідно до кількості модулів – покращує підготовку до семінарського зайняття.

2. На початку вивчення предмета студент заводить зошит “Конспект для самостійних робіт студента” (цей зошит ведеться упродовж усього терміну навчання), який перевіряється на атестаційному тижні. У цьому конспекті відображається робота студентів з першоджерелами (у рамках ознайомлення студентів-психологів з роботами відомих психологів) – розширює базові(класичні) знання в області психології.

3. У рамках вивчення дисципліни “Вступ до спеціальності” студенти повинні ознайомитися з різноманітними напрямками в психології і один з видів самостійної роботи являється – підготувати доповідь про один з напрямів.

Який напрям освітити в доповіді студенти вибирають самі (що кому більше подобається) — при порівнянні результатів з цього виду самостійної роботи студентів різних груп (Пс-11, але різних років навчання) можна зробити висновок, що в тих групах, де теми видавалася викладачем (2009–2011р.) — 60 % студентів віднесли до виконання роботи відносно формально, тільки 40 % студентів підготували доповіді в дуже цікавій, пізнавальній формі. А в подальших групах (2012–2022 років), де викладач дозволив студентам самим вибрати тему доповіді (що кому цікавіше) — 85 % студентів підготували цікаві доповіді, а найголовніше презентація доповіді була яскравою, і тільки 15 % студентів підготували формальні доповіді.

4. На практичному занятті, ведеться студентами самостійна робота, де необхідно заповнити таблиці, або дається матеріал з пропущеними термінами, словами і так далі. До кожного конспекту додається список літератури. При цьому представлення матеріалу у вигляді схем і таблиць дозволяє студентові легше сприймати матеріал, що вивчається, і орієнтуватися в нім — цим методом закріплюється пройдений матеріал.

Необхідним є контроль виконуваної студентами самостійної роботи.

Отже, необхідно і далі удосконалювати методи організації і контролю самостійної роботи студентів з урахуванням їх думки. Методи організації самостійної роботи студентів, які застосовувалися при вивченні дисципліни “Вступ до спеціальності” (практична психологія) впроваджуються при вивченні професійно-орієнтованих дисциплін.

Підводячи підсумки можна сказати, що концепція організації самостійної роботи ставить перед собою мету виявлення великої кількості позитивних моментів в умовах реалізації Болонської декларації. І найголовнішим помічником студентові в організації самостійної роботи являється викладач, на якого покладено завдання не лише навчити правильно розподілити свій час для виконання учбових завдань, але і зацікавити студента неформальним підходом до самостійної роботи над учбовими завданнями.

## Джерела

---

1. Болонський процес: документи / Уклад. З. І. Тимошенко, А. М. Греков, Ю. І. Палеа. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 169 с.
2. *Гордієнко Т. П.* Організація самостійної роботи студентів. *Вісник Чернігівського держ. пед. ун-ту ім. Т. Г. Шевченка*. Вип. 23. Серія: педагогічні науки. 2004. № 23. С. 159–163.
3. *Драч І. І.* Психолого-педагогічні аспекти втілення модульно-рейтингової системи. *Проблеми освіти: наук.-методол. зб.* 2000. Вип. 22. С. 57–65.
4. *Заика Е. В.* Психологические вопросы организации самостоятельной работы студентов в вузе: учеб. пособие. Харьков: ХГУ, 1991. 72 с.
5. *Коломінський Н. Л.* Навчальна програма дисципліни “Вступ до спеціальності “Психологія” спеціалізація “Практична психологія” для бакалаврів (оновлено д-ром наук в галузі психології О. Л. Туриніною). К.: МАУП, 2018. 28 с.
6. *Туриніна О. Л.* Методичні матеріали для самостійної роботи студентів з дисципліни “Вступ до спеціальності “Психологія” спеціалізація “Практична психологія” для бакалаврів. К.: МАУП, 2018. 28 с.

---

## **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТЕАТР ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ ПСИХОТРАВМИ**

---

В умовах сьогодення Україна проживає травматичні події різного характеру, інтенсивності, часу дії. Травматичний досвід, щоб бути опрацьованим та інтегрованим в нове життя вимагає розширення спектру емоційної компетенції. Один із інструментів розвитку емоційної компетенції та терапії людей з травмивним досвідом вбачаємо у соціально-психологічному театрі.

В умовах суспільної кризи мистецтво соціально-психологічного театру не залишається осторонь, а стає все більше прикладним, перебираючи на себе певні арттерапевтичні чи соціотерапевтичні функції. Порівняно з іншими формами групової психологічної роботи соціально-психологічний театр має деякі *технологічні переваги*. Він дає змогу працювати: з великими групами людей; з недостатньо мотивованими людьми завдяки розподілу відповідальності оповідачів за свої історії; у складних умовах — за рахунок меншої вимогливості до умов проведення дійства. Отже, театральний супровід як *низка окремих інтервенцій* є опосередкованим і недирективним. Він стає своєрідною “театральною процедурою”, ланкою тривалої комплексної програми реабілітації постраждалих, наприклад комбатантів, що перебувають на лікуванні у шпиталі.

Театральне мистецтво може виконувати деякі арттерапевтичні функції, а саме:

1. Катарсична (очищення, звільнення від негативного стану);
2. Регулятивна (зняття нервово-психічного напруження, моделювання позитивного психоемоційного стану);
3. Комунікативно-рефлексивна (формування ефективної міжособистісної поведінки).

Серед форм театральної вираженості та залученості учасників є: *мініатюри* — це невеликі за розміром твори-розповіді про важливі теми (п'єса, монолог, розмовна, хореографічна, вокальна або музикальна сценки); *форум-театр* — інтерактивна техніка групової роботи, учасників та глядачів (надання інформації й отримання навичок виходу з проблеми з використанням досвіду інших людей і з підключенням можливостей емоційної компетентності). Важливим елементом методу “форум-театр” є рефлексія набутого досвіду. Рефлексія застосовується як інструмент для розвитку усвідомленості. Усвідомлення своїх емоцій сприяє розвитку емоційної компетентності;

*плейбек-театр* — форма альтернативного театру, в основі якої лежить спонтанна гра та імпровізація акторів (заново пережиті драматичні моменти з життя, давно забуті спогади, яким дали друге дихання, новий ракурс).

Відновлення життєвої неперервності (когнітивної, міжособистісної, функціональної та особистісної) — важливий орієнтир психологічної допомоги тим, хто пережив психотравму [3].

Широке застосування мистецтва плейбек-театру пояснюється передусім його *інтерактивністю*, тобто необхідністю особистої участі глядачів. А з точки зору мистецтва — навіть більше: плейбек-театр має певні ознаки повноцінної *партICIPаторності* (мистецтва участі), коли глядач безпосередньо впливає на процес, стає співавтором і співучасником, тобто від його участі справді залежить перебіг подій.

Використовуючи соціально-психологічний театр у системі супроводу, варто враховувати всю динаміку тривалого процесу супроводження постраждалого на шляху повернення до мирного життя. Перед участю у соціально-психологічному театрі потрібно проаналізувати, чи справді підійде ця форма роботи для конкретного реципієнта, чи буде вона безпечною й ефективною на поточному етапі. Можливе відвідування соціально-психологічної театральної події разом з реципієнтами, якщо є потреба в спостереженні чи підтримці супроводжуваного в “напівреальній” ситуації перформансу. А після соціально-психологічного театрального дійства задля більш стійкого і тривалого ефекту важлива психологічна підтримка або у *відновленні емоційної стабільності*, або в *асиміляції досвіду*, або у *віднайденні нових рішень*, підготовлених враженнями від участі [1].

Навички, які розвиваються за допомогою театральних технік виокремлюємо такі: *емоційна компетентність*: здатність розуміти себе і керувати собою, а також емпатично ставитися до інших через ефективну комунікацію, глибоке слухання і влучні запитання (Goleman); *комунікація та самовираження*: здатність виражати себе конгруентно за допомогою слів, голосу, мови тіла та вчинків (Halpern & Lubar); *креативність*: здатність реагувати на складні ситуації усвідомлено, гнучко, критично (Rittenberg) [4].

Кожна з цих навичок передбачає відкритість і чесність, розуміння і прийняття власних упереджень, а також знання того, як власна система цінностей може впливати на життя.

Використання театральних технологій у терапії допомагають: “розвантажити” психіку — відрефлексувати минулий досвід, теперішні почуття та стани; вивільнитися від інтенсивного впливу психологічної травми; усвідомити власний контроль за життєвою ситуацією, що передбачає не тільки заволодіння нових способів спілкування, взаємодії з оточенням, а й прийняття на себе відповідальності за дії, вчинки; позбавитись “тунельного мислення” та “тунельного бачення”; зародженню бажання “винирнути” із застрягаючих станів активізувати бажання життєвих змін, життєвої активності, укріпленню або налагодженню соціальних зв’язків; відновити соціальну адаптацію; віднайденню нових сенсів, поясненню та легітимізації травматичного досвіду; підвищенню рівня самооцінки, впевненості у своїх силах; самоусвідомлен-



ню; профілактиці залежностей та асоціальної поведінки; посттравматичному зростанню [2].

Отже, теоретичний огляд особливостей дає розуміння, що соціально-психологічний театр має вплив на особистість, тому може бути застосований, як один із ефективних інструментів розвитку емоційної компетентності та травмотерапії, через створення умовної реальності, яка допомагає особистостям, які зазнали психологічної травматизації визначати і розвивати свої потреби, інтереси, підтримувати вітальність, відшукувати та створювати нові сенси, брати відповідальність та бути суб'єктом впливу та контролю власного життя. Театр, як форма мистецтва, це з одного боку завершена форма і водночас з другого — відкритий продукт сприйняття, який може мати багато інтерпретацій і при кожній дозволяє особистості побачити себе з іншої, нової точки зору, віднайти той новий шлях та спосіб, силу розрізняти та управляти емоціями, які відбирає психотравма. Терапевтичні методи ефективні, коли спираються на наші природні здібності до взаємодії, здатність уявляти і взаємодіяти з іншими. Форми соціально-психологічного театру мають терапевтичний ефект — сприяють психологічному відновленню та подальшому розвитку емоційної компетентності особистості.

### Джерела

---

1. *Герман Дж.* Психологічна травма та шлях до одужання: наслідки насильства — від знущань у сім'ї до політичного терору. Львів : Вид-во Старого Лева, 2015. 416 с.
2. *Климчук В. О.* Посттравматичне зростання та як йому можна сприяти у психотерапії. *Наука і освіта.* 2016. № 5. С. 46–52.
3. *Лазоренко Б. П.* Технологія реінтеграції та реадаптації особистості фрагментованої внаслідок психотравматизації. *Наукові студії із соціальної та політичної психології.* Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. 2017. Вип. 39 (42). С. 168–177.
4. *Титаренко Т. М.* Психологічне здоров'я особистості: засоби самопомоги в умовах тривалої травматизації : монографія. Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2018. 160 с.

**Д. А. ПОНОМАРЕНКО**

---

студентка,  
ННІПСН МАУП

## МОВНИЙ СТИЛЬ БРИТАНСЬКИХ ГАЗЕТ ТА МОВНІ ОСОБЛИВОСТІ ГАЗЕТНИХ ЗАГОЛОВКІВ

---

Загальновідомо, що мова є унікальним засобом спілкування в усіх сферах людської діяльності. Відбір мовного матеріалу залежить від того, як, де і з

якою метою він використовується. Різноманітні завдання спілкування зумовлюють розширення літературної мови на певні функціональні різновиди або стилі. Специфіка кожного стилю зумовлена особливостями мовних функцій у даній сфері спілкування. Функціональний стиль здебільшого трактують як своєрідний характер мови того чи іншого суспільного різновиду, який відповідає певній сфері суспільної діяльності і співвідноситься з нею за формою свідомості та створюється особливостями функціонування мовних засобів у цій сфері специфічною мовною організацією, що формує її загальне стилістичне забарвлення.

Мова як суспільне явище виконує різноманітні функції, пов'язані з тією чи іншою сферою людської діяльності. Найважливішими соціальними функціями мови є такі:

1) спілкування, 2) повідомлення, 3) вплив.

Для реалізації цих функцій історично сформувалися окремі різновиди мови, що характеризуються наявністю в кожному з них особливих лексичних і фразеологічних, частково також синтаксичних засобів, які використовуються виключно або особливо в даному різновиді мови. Ці різновиди називаються функціональними стилями.

Одним із функціональних стилів є публіцистичний стиль, основною функцією якого є вплив на волю, свідомість і почуття слухачів або читачів. Публіцистичний стиль використовується в радіо- і телемовленні, художній літературі, періодичних виданнях (газетах, журналах), документальних фільмах, деяких видах публічних виступів.

Стилістичне оформлення публіцистичних текстів в останні роки зазнає змін. Мова журналістики орієнтована на масову і різноманітну аудиторію. Виникає потреба у використанні експресивних засобів вираження словотвірного потенціалу мови для максимального впливу на читацьку аудиторію, а також на формування і розвиток мовного смаку та зміни суспільної свідомості. Отже, актуальність нашої роботи полягає в тому, що проблема вивчення стилістичних і лексичних особливостей газетно-журнальної преси належить до найскладніших, але цікавих аспектів стилістичної теорії. А також зумовлена необхідністю аналізу стилістичних та лексичних особливостей журнальних та газетних текстів у зв'язку з пошуком найбільш адекватного перекладу з англійської мови на українську. Метою даної роботи є визначення лексико-стилістичних особливостей газетного та журнального стилів на прикладі англомовної преси.

У процесі досягнення поставленої мети будуть визначені такі завдання:

- описати газетний та журнальний стилі;
- розглянути лексико-стилістичні особливості газетного та журнального стилів;
- провести практичний аналіз кількох сучасних англомовних газетно-журнальних текстів;
- зробити висновки за темою роботи.

Предметом дослідження є стилістичні та лексичні особливості англомовних газетно-журнальних стилів.

Об'єктом дослідження є англомовні журнальні та газетні тексти.

У процесі дослідження будуть використані наступні методи дослідження: аналітичний, контекстуальний аналіз, метод суцільної вибірки. Практичне значення роботи полягає в тому, що вона робить внесок у вивчення мови газетно-журнального стилю. Результати аналізу стилістичних та лексичних мовних особливостей цього типу текстів можуть бути використані в практичній стилістиці та в практичному перекладі в рамках теми “Переклад газетно-журнального інформаційного тексту”. Матеріалом дослідження є статті з сучасної англомовної преси.

Мова публіцистичного стилю — це функціональна літературна мова, яка використовується в усіх сферах суспільного життя: газетах і журналах, телебаченні та радіо, публічно-політичних виступах, діяльності політичних партій і громадських об'єднань. Найважливішим суспільним призначенням журналістики є формування громадської думки на конкретних прикладах і зразках із різних сфер людської діяльності. Публіцистика дає змогу читачам зрозуміти явища реального суспільного значення, проаналізувати їх, поставити актуальні запитання та дати поради. Це головне завдання визначає конкретне функціональне навантаження для різних типів новин. Тож, природно, все це висуває певні вимоги до мови газети — тексти новин мають бути зрозумілими, логічними, переконливими та виразними. Екстралінгвістичні фактори визначають склад, ступінь і характер мовних засобів, певною мірою формують стиль редакторського письма.

Інформаційний бум стає рушійною силою розвитку мов, які його обслуговують, головним чином міжнародних, і головним чином розвитку лексичних систем цих мов. Проблема ефективності комунікації загострюється наданням і пошуком актуальної інформації в глобальному полікультурному та багатомовному просторі. Стиль англійської газетної чи журнальної статті залежить від її жанру та типу видання, у якому вона опублікована. Перераховані вище чинники визначають ступінь суб'єктивності автора та загальну стилістичну тональність есе. Його тематика також певним чином впливає на стилістичний характер видання. Світ, відображений у газетних текстах, є реальним, де люди соціально об'єднуються в політичні, економічні та релігійні.

На стилістику публіцистичної, передусім газетної та журнальної промови сильно впливає масового характеру комунікації.

Тематична необмеженість газетно-публіцистичного стилю визначає надзвичайну широту і розмаїтість його лексики. Так, в досліджених нами газетах та журналі використовується лексика різних тематик: *biological father, surrogacy, bomb attack, a financial crisis, oil prices, economic boom* та інші.

Серед основних мовних особливостей публіцистичного стилю слід назвати основну неоднорідність стилістичних прийомів, використання спеціальних термінів: *detractors, supporters, tablet computers, solicitor* та емоційних слів: *a sniveling bunch of toadies, groveling, killjoy, the bloody Beslan school siege*, поєднання стандартної мови та виразів, використання конкретної лексики для абстракцій та виразів. Важливою ознакою публіцистики є використання найхарактерніших життєвих прийомів викладу матеріалу, найужива-

ніших лексичних одиниць, властивих епосі фразеологізмів і метафоричного вживання слова: *keeping a closer eye on*. Автентичність змісту змушує журналістів шукати відповідні вирази, які часто є зрозумілими, але водночас свіжими та новими.

Публіцистика є основним полем появи та найактивнішим каналом комунікації нових слів, лексики, словотвору та словосполучень у мові: *clothesaholic*, а “*milkaholic*” *baby*, *high-earning yuppies*, *yuppiefied dolls' houses*, *found herself on live phone-ins*, *nincompoop*, *beetlebrowed*, *old bidy*, *whipper-snapper*, *pettifogging*, *thingamabob*, а *drubbing*, *hatchet-faced*, *bamboozle*, *balderdash*, *dictatorship*. Тому цей стиль істотно впливає в розвитку мовної норми. На жаль, у разі тиражування недбалої, неточною промови цей вплив виявляється негативним: котрі мають низькою мовної культурою сприймають помилки як норму.

Слід зазначити, що публіцистичний стиль завжди виражає протистояння певних сил. Це його обов'язкове призначення й головна ознака.

### Джерела

---

1. *Crystal D.* A dictionary of linguistics and phonetics. (5<sup>th</sup> edition). Oxford: Oxford University Press, 2003.
2. *Ehineni T. O.* Lexical, structural and rhetorical features of Nigerian English print media. *Journal of Arts & Humanities*. Indiana University, 2014. P. 26–32.
3. *Li Y., Zhang D., Du W.* A case analysis of lexical features in English broadsheets and tabloids. *International Journal of English Linguistics*. 2014. P. 115–122.

**М. Х. ШАХВАРДІ**

---

*студентка,  
НН ІМВ МАУП*

## ЛЕКСИЧНІ ТА ГРАМАТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕКЛАДУ ЮРИДИЧНИХ ТЕКСТІВ

---

Переклад юридичних текстів може зазвичай викликати труднощі, що пов'язані з використанням спеціальної термінології та синтаксичними особливостями мови. Правова документація має текстові особливості, своєрідне мовне вираження. Текст більшості правових документів має єдиний стиль та містить ділову лексику. Незважаючи на те, що багато слів і фраз мають фіксований переклад, перекладачеві часто доводиться проводити багато досліджень, щоб визначити відповідність терміну цільовою мовою.

Як відомо, спеціалізовані переклади є найскладнішими і мають свої особливості. Юридична мова може бути досить складною через використання великої кількості специфічної термінології, яка відрізняється для різних ти-

пів юридичних документів. Крім того, для перекладу таких текстів потрібне глибоке знання контрактного права, а також широкого спектру вузькоспеціальних термінів, фраз та формулювань, для яких можуть не існувати аналогів в мові перекладу.

Юридична термінологія є високоспеціалізованою та складною через використання заплутаних формулювань, кліше, громіздких та архаїчних фраз та зворотів, а також складних граматичних конструкцій. Проте, головна складність полягає в тому, що більшість офіційних юридичних документів укладається державними мовами, на відміну від технічних текстів, більшість з яких написані англійською мовою. Це означає, що перекладач повинен мати детальне розуміння понять та формулювань, прийнятих у відповідній країні, та вміти їх використовувати під час перекладу.

Актуальність дослідження полягає у тому, що для успішної міжнародної діяльності України необхідні ефективні міжмовні комунікаційні засоби, які дозволять ефективно спілкуватися з партнерами з інших країн. Наукове осмислення теорії і практики пошуку міжмовних відповідників є необхідним у сфері юридичної термінології. Юридичний переклад вимагає спеціалізованої компетенції, оскільки юридичні документи характеризуються лаконічністю, точністю та чіткістю викладу. Ці документи можуть містити важливі деталі, опущення, зміни або помилки в тексті перекладу, які можуть стати причиною серйозних матеріальних збитків.

Нашим завданням є розглянути загальні поняття про юридичний переклад, труднощі при перекладі лексичних та граматичних одиниць, та визначити підходи та способи перекладу.

Юридичний переклад має свої відмінності, пов'язані з характером юридичної термінології та вимогами до точності та лаконічності викладу. Один з ключових аспектів перекладу юридичних текстів — це лексичні особливості, які включають в себе:

- Специфічні терміни.
- Формальний стиль.
- Деталізація.
- Відповідність юридичним нормам.
- Експресивність.

Лексичні прийоми перекладу юридичних текстів — це спеціальні методи перекладу, які використовуються для забезпечення точності та відповідності змісту оригіналу.

Деякі з найбільш ефективних лексичних прийомів перекладу юридичних текстів включають наступне:

- Підбір еквівалента.
- Транслітерація термінів.
- Калькування термінів (дослівний або буквальний переклад).
- Вживання термінів з міжнародного права.
- Пояснення термінів.
- Вживання синонімів.
- Лексико-семантична заміна.

Способи перекладу юридичних документів можуть змінюватися та комбінуватися залежно від наявності в тексті мови перекладу юридичної термінології, структури речень, наявності сполучників і вставних слів лінгвістичного, культурного та логічного характеру. Крім того, є багато документів, які призначені не для юристів, а для людей, які можуть бути не знайомі з юридичною термінологією та лексикою. Тому, перекладаючи юридичний текст, перекладачі повинні враховувати етнокультурні відмінності правових систем різних країн, намагатися зберегти семантико-структурну близькість перекладу оригіналу.

Розглянемо граматичні особливості юридичних текстів. Юридичні тексти відрізняються від інших текстів за своєю граматикою. Юридичні тексти можуть містити спеціальні аббревіатури, скорочення та граматичні форми, які відрізняються від загальноприйнятих норм мови. Дотримання граматичних правил та стилістичної виразності є важливим для забезпечення правильного тлумачення та виконання юридичних документів.

Виділимо основні граматичні особливості:

- українська мова, не має артиклів, герундія, часових форм дієслова груп Continuous та Perfect, складних підметових та додаткових інфінітивних конструкцій;
- нерівномірний обсяг змісту та конструкцій, які мають схожі форми в двох мовах;
- деякі граматичні форми мови оригіналу мають функціональні характеристики, які відрізняються від відповідних форм мови перекладу;
- використання пасивних та активних форм дієслів. У англійській мові більше вживаються пасивні конструкції, тому при перекладі часто доводиться змінювати їх на активні форми. Це викликано різницею у мовно-стилістичних нормах текстів оригіналу та перекладу;
- явище омонімії. Коли лексеми, однакові за формою чи будовою, мають різні значення та функції в реченні;
- відмінності у вираженні членів речення у двох мовах, зокрема підмета та присудка.

Переклад з використанням граматичної трансформації є складним способом перекладу, оскільки вимагає від перекладача обережності та уважності. У процесі такого перекладу необхідно застосовувати граматичні трансформації, але при цьому слід дотримуватися норм мови, на яку перекладається текст.

У цій роботі ми визначили основні граматичні прийоми перекладу граматичних текстів:

- Перестановка.
- Заміна.
- Додавання.
- Вилучення.

В даній роботі нами було розглянуто лексичні та граматичні особливості юридичних текстів і лексичні та граматичні трансформації, що відбуваються при їх перекладі. Ми дослідили труднощі, з якими зіштовхуються перекла-

дачі при перекладі лексичних та граматичних одиниць. З'ясувалося, що одним з основних викликів є відповідне передавання специфічної юридичної термінології та виразів, які можуть мати унікальне значення в юридичному контексті.

Підсумовуючи наше дослідження, ми зрозуміли, що юридичний переклад є вельми складним завданням, оскільки вимагає глибокого розуміння правової термінології, контексту та культурних особливостей кожної мови та країни. Виявлені нами ключові аспекти, що впливають на успішність та адекватність юридичного перекладу, допомагають сформулювати комплексний підхід до цього процесу.

Загалом, розуміння та використання специфічних лексичних та граматичних особливостей юридичних текстів, а також вивчення підходів та способів перекладу, стають вирішальними факторами для забезпечення якісного юридичного перекладу. Тільки завдяки цим знанням та вмінням перекладач може ефективно та точно передати правову інформацію з однієї мови на іншу, забезпечуючи успішну комунікацію в міжнародному юридичному середовищі.

## Джерела

---

1. Шумило І., Сніца Т. Особливості перекладу юридичних текстів. *Філологічний дискурс*. 2016. Вип. 4. С. 266–272.
2. Голопич І. М. Граматичні труднощі перекладу юридичних текстів. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави: тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф.*(м. Харків, 6 груд. 2019 р.). Харків: ХНУВС, 2019. С. 219–222.
3. Власенко М. О., et al. Лексичні особливості перекладу юридичних текстів. Ред. кол. 2020. С. 246.
4. Тарасюк І. В. (2020). Лексико-граматичні і стилістичні особливості англійськомовних текстів міжнародних відносин та особливості їх перекладу українською мовою.

**А. О. ПІДГУРСЬКА**

---

студентка,  
ННІПСН МАУП

## ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕКЛАДУ КОЛОРОНІМІВ В АНГЛІЙСЬКОМУ МЕДІА-ДИСКУРСІ

---

Сьогодні важко уявити сучасне суспільство без ЗМІ, які міцно увійшли в його життя як важлива і впливова складова. Вони є могутніми засобами впливу на розум і свідомість людини. Крім того, вони не створені лише для

передачі інформації та відомостей, але і є активними учасниками суспільно-політичних та економічних процесів, учасниками, які мають вплив щодо створення ситуацій та формування настроїв.

Останніми роками вивчення мови ЗМІ набуло особливої актуальності, оскільки вона найшвидше реагує на всі зміни суспільної свідомості, відображає її стан та впливає на її формування.

У сучасному світі, де значна кількість інформації опосередковано доходить до людей через ЗМІ, найбільш актуальним видом дискурсу є медіадискурс. Важливість медіадискурсу полягає в тому, що в рамках цього дискурсу відбувається комунікація та взаємодія між представниками різних культур, де кожен залишається при своїй думці, але обидва учасники цього діалогу збагачуються новими знаннями та думками.

Усі сучасні класифікації визначають дискурс ЗМІ як окремий тип дискурсу, оскільки він має значний соціальний вплив. Враховуючи функції ЗМІ в суспільстві, які виділяються вченими, можна виділити головні:

- інформативна;
- соціалізуюча;
- установлення порядку денного;
- політична;
- вплив на свідомість;
- формування громадської думки;
- розважальна.

Основними функціями дискурсу ЗМІ є інформативна і маніпулятивна. Вони є важливими для розуміння того, як ЗМІ впливають на наше суспільство та як ми сприймаємо світ навколо нас. Хоча й ЗМІ мають обов'язок передавати об'єктивну та достовірну інформацію громадськості, зачасту вони займаються маніпулюванням інформацією для досягнення певної мети, такої як збільшення аудиторії, формування громадської думки або вплив на політику.

У сфері лінгвістики існують принаймні два підходи до трактування поняття “медіадискурс”. Згідно з першим підходом, медіадискурс — це особливий тип мовленнєвої діяльності, який є розрахованим на інформаційне поле ЗМІ. У цьому розумінні, медіадискурс відрізняється від інших видів дискурсу, таких як політичний, релігійний, науковий тощо, тим що вони визначаються за допомогою модифікації параметрів дискурсу, таких як мовні практики та комунікативні ситуації. Згідно з другим підходом, медіадискурс охоплює будь-який вид дискурсу, реалізація якого проходить в межах масової комунікації та є продуктом мас-медіа. Це означає, що такі типи медіадискурсу як релігійний, політичний, та інші можуть існувати. Усі вони ґрунтуються на сталих практиках виробництва, трансляції та трактуванні масової інформації. Ці два підходи розкривають особливості медіадискурсу та забезпечують можливість дослідження різних аспектів масової комунікації.

На сьогоднішній день беззаперечним фактом є те, що мовні одиниці на позначення кольору в медіадискурсі мають широке використання. Вивчення колірної лексики є важливим для систематизації лексики, тому лінгвісти



вивчають окремі лексичні мікросистеми, які досліджуються в різних аспектах. Особлива увага вчених звертається до вивчення множини слів, що описують кольорову гаму та їхньої відповідності індивідуальному сприйняттю кольору. Важливим аспектом дослідження є не тільки кількість слів у певному колірному діапазоні, але й їхня залежність від культурних та мовних особливостей народу. Дослідники також зосереджені на вивченні механізмів створення колірних термінів та їхньої еволюції в часі, походження кольоро-назв, їхніх особливостей функціонування та еволюції виникнення колороназв в різних мовах світу.

Проблема символіки кольору тісно пов'язана з потребою точного еквівалентного вираження колірною сприйняття в мові, оскільки людина проєктує свої колірні відчуття таким чином, що вони знаходять свою реалізацію в мові у вигляді кольоропозначень. Символіка кольору становить складну проблему в контексті мови, оскільки колірне сприйняття не може бути точно передане за допомогою еквівалентних виразів в мові. Незважаючи на це, людина все ж може висловлювати свої враження про колір.

Ця мовна система, яка позначає колір, доступна не лише розуму, але й почуттю, оскільки має безліч зображальних можливостей. Через це багато письменників використовують колір в своїй творчості, звертаючись до нього в мовних виразах.

Розуміння значення кольору та його культурних і емоційних конотацій має надзвичайно важливе значення для системного семантичного аналізу медіатекстів. Колір та його комбінації впливають на сприйняття тональності повідомлення, передають його сутність та викликають певну реакцію у читачів. Автори, створюючи свої повідомлення, керуються саме цими аспектами, дбаючи про використання кольорових елементів, що мають відповідний ефект на аудиторію читачів.

Термін “дискурс” охоплює широкий спектр мовних проявів, які передають соціокультурні норми та цінності. Медіадискурс як один з видів дискурсу має свої особливості, пов'язані з використанням медійних засобів комунікації для передачі інформації та впливу на масову аудиторію.

Колороніми ж, це одна з не останніх складових мовної свідомості, що відіграють важливу роль в медіадискурсі. Колороніми є не тільки мовними одиницями, що містять у собі певне значення, а й культурно-історичним феноменом, який відображає погляди і цінності певної епохи. Вони є емоційно забарвленими словами, які можуть викликати різні асоціації та ефективно використовуються для привернення уваги читачів або глядачів. Крім того, колороніми виконують різні функції в медіадискурсі, такі як експресивна, оцінна, естетична та інші.

Семантика колоронімів відображається в їхній назві, що базується на певному кольорі, а також у сприйнятті індивідом. Так, різні люди можуть сприймати один і той же колоронім по-різному, залежно від їхніх особистих досвідів, асоціацій та звичок. Колороніми часто використовуються для створення емоційного та ефективного мовлення, а також для підкреслення важливості подій та явищ у медіа-просторі.

Зокрема, у політичному медіа-дискурсі колороніми використовуються для впливу на громадську думку та формування певного іміджу. У спортивному медіа-дискурсі колороніми використовуються для створення напруження та драматизму, що робить матчі та змагання більш цікавими для глядачів.

Аналізуючи проблематику та тонкощі перекладу колоронімів в англомовному медіадискурсі, було з'ясовано, що цей процес може бути досить складним, оскільки колороніми мають свої відтінки значень, які може бути важко перекласти на іншу мову. Тому, для успішного перекладу колоронімів необхідно мати глибокі знання про культуру народу, який використовує ці слова, а також розуміти контекст, в якому вони вживаються.

Отже, вивчення колоронімів та їхнього використання в медіадискурсі дозволяє краще зрозуміти особливості культури та світогляду народу, який використовує ці слова, а також забезпечує ефективний вплив на аудиторію та формування її світогляду.

Процес перекладу колоронімів в англомовному медіа-дискурсі пов'язаний з рядом складнощів, таких як семантична нестабільність, культурно-історичні відмінності, контекстуальні особливості та інші. Для ефективного перекладу колоронімів важливо не тільки володіти знаннями про мову-джерело та мову-мету, а й знати специфіку медіа-дискурсу та культурні відмінності між національними мовами.

Одним з найважливіших кроків у перекладі колоронімів є встановлення семантики та конотацій, що може бути складно через різницю у культурному контексті та вживанні. Для цього можна використовувати контекстуальний аналіз, пошук еквівалентних фразеологічних одиниць, а також урахування конотаційних відтінків.

Отже, переклад колоронімів в англомовному медіа-дискурсі є складним та відповідальним процесом, який вимагає від перекладача високого рівня мовних та культурних знань, уважності до деталей та здатності відчувати емоційну складову тексту.

## Джерела

---

1. *Корольов І.* Поняття дискурсу в сучасному мовознавстві: визначення, структура, типологія [Електронний ресурс]. *Studia linguistica*. 2012. Вип. 6. С. 285–305. Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stling\\_2012\\_6\(2\)\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stling_2012_6(2)_48)
2. *Шевченко Л. І.* Медійні константи масової мовної свідомості : колористика / Л. І. Шевченко, Д. В. Деркач. *Мовні і концептуальні картини світу*. 2013. Вип. 43 (4). С. 286–292
3. *Лук'янець Г. Г.* Функціонування колоронімів у заголовках англомовних інтернет-новин : лінгвориторний аспект [Електронний ресурс]. *Мовні і концептуальні картини світу*. 2013. Вип. 46 (2). С. 399–409. Режим доступу: [philology.knu.ua/files/library/movni\\_i\\_konceptualni/46-2/49.pdf](http://philology.knu.ua/files/library/movni_i_konceptualni/46-2/49.pdf)
4. *Касаткіна-Кубишкіна О. В.* Особливості використання колоронімів в англомовному медіадискурсі. *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія: Філологія. 2016. Вип. 14. С. 10–20.

---

## **ОСОБЛИВОСТІ КІНОПЕРЕКЛАДУ ГУМОРУ ТЕЛЕСЕРІАЛУ “ДРУЗІ”**

---

Гумор річ дуже суб’єктивна. Комуś до вподоби чорний гумор, хтось любить сатиру а хтось іронію. І навіть попри те, що гумор це суб’єктивна штука, телесеріал “Друзі” об’єднало багатьох людей в цьому плані.

В англійській мові це норма, що б слова були співзвучні або одне і те саме слово мало декілька значень. Це залишає великий простір для гри слів. Українська мова в цьому плані не дуже сумісна з англійською. Бо саме ці особливості, це складнощі при перекладі.

Гумор в “друзях”, він особливий і не те що жарти самі по собі смішні, хоча це також, персонажі настільки особливі та не схожі один на одного, що воно створює певну атмосферу, яка була так до вподоби багатьом глядачам.

Але навіть не дивлячись на відмінності між англійською та українською мовами, серіал полюбили в Україні. Це означає, що навіть попри іноді не точний переклад та пропущені жарти та відсилки через складнощі перекладу, серіал полюбили. Це означає, що гра акторів та особливості персонажів зіграли ключову роль в формуванні гумору цього телесеріалу. В цьому і є особливість гумору, що гумор подається через світ телесеріалу. Тобто акторів, персонажів, навколишнє середовище. Саме тому навіть коли жарти зовсім губляться при перекладі, все одно цей серіал заставляє сміятися. Бо на папері досить важко пояснити особливості гумору цього серіалу, так як гумор сильно пов’язаний з персонажами серіалу, тобто для повного сприйняття гумору потрібно бачити, що відбувається на екрані.

Звісно як я вже казав в більшості випадків особливості гумору сходиться в персонажах та як вони комікують між собою але все ж подивившись цей серіал, я вибрав декілька підходящих моментів для пояснення різних особливостей гумору в оригіналі та прийомів при перекладі в українській версії.

Відокремимо декілька прийомів перекладу які застосовувались при перекладі телесеріалу “Друзі” та наведемо приклад під кожний з них.

1. Прямий переклад (точний) — використовується коли слово чи словосполучення можна перекласти прямо(або з мінімальними відмінностями) і тоді при перекладі суть жарту чи репліки збережеться в тому вигляді в якому його запланував автор.

2. Прямий переклад (не точний) — зазвичай застосовується коли альтернативний переклад не можливий, тоді при прямому перекладі збереження сенсу жарту як в оригіналі не можливе, в цьому випадку суть жарту губиться в більшості випадків.

3. Альтернативний переклад — використовується коли точний прямий переклад не можливий, але можлива альтернатива для часткового збереження сенсу, в цьому випадку відбувається заміна слова чи словосполучення, яке частково збереже суть у зрозумілому глядачу вигляді.

Почнемо з першого прийому, а саме з прямого точного перекладу, паралельно розглянемо англійську версію діалогу і українську.

– *Joey*: You know what was great? The way his smile was kind of crooked.

– *Phoebe*: Yes. Like the man in the shoe.

– *Ross*: What shoe?

– *Phoebe*: From the nursery rhyme. “There was a crooked man who had a crooked smile who lived in a shoe for a while...”.

А тепер як воно виглядає в українському перекладі.

– *Джої*: А знаєте, що класно? Він так хитро усміхається.

– *Фібі*: Так-так, наче той, що у туфлі.

– *Росс*: В якій туфлі?

– *Фібі*: З дитячого віршика. “Хитрий чоловічок, хитро усміхається у хитрій туфлі хитро катається”.

У цьому випадку суть віршика залишилась та сама, а при перекладі були зроблені мінімальні зміни, які сприяли кращому його сприйняттю.

Далі другий прийом, прямий не точний переклад, знову ж розглянемо паралельно англійську та українську версії.

– *Joey*: I’m his butt double, okay? I play Al Pacino’s butt. All right? He goes into the shower, and then... I’m his butt.

...

– *Чендлер*: No, it’s terrific. You deserve this. After all your years of struggling, you have finally been able to **crack** your way into show business.

Та українська версія:

– *Джої*: Я дублер його дупи. Гратиму дупу Аль Пачіно, ясно? Він миється в душа, а я ... його дупа.

...

– *Чендлер*: Це чудово. Ти на це заслужив. Скільки років боровся і нарешті **проклав** собі шлях у шоу-бізнес.

Нас цікавить слово “crack”. Це слово можна перекласти як “тріщина”, в цьому випадку підійшло б слово “пробити”, але також слово “crack” може означати міжсідничну ділянку. Оскільки збереження суті жарту не можливе, був застосований прямий переклад слова “crack” як “проклав” без збереження сенсу жарту.

І третій прийом — це альтернативний переклад, суть його застосування в частковому чи повному збереженні сенсу при повній чи частковій зміні перекладеного слово чи словосполучення.

– *Ross*: Isn’t that amazing?

– *Joey*: What are we supposed to be seeing here?

– *Чендлер*: I don’t know, but I think it’s about to attack the Enterprise.

Ентерпрайз це назва космічного корабля з фільму “Зоряний шлях”. В українській версії ця репліка виглядає таким чином:

- *Росс*: Правда дивовижно?
- *Джой*: А що ми маємо тут бачити?
- *Чендлер*: Не знаю, думаю, що війну в затоці.

Відбулася повна зміна ключової репліки, залишаючи при цьому суть того, що відбувається якась битва. У цьому випадку це було зроблено через те, що багато людей могло не зрозуміти відсилку на фільм “Зоряний шлях”, тому вона було замінена на більш загальне словосполучення.

Звісно, що використання цих прийомів дуже залежить від матеріалу який потрібно перекласти, наприклад його актуальність. У випадку з “Друзями”, на момент перекладу телесеріалу, можливо фільм “Зоряний шлях” не був настільки популяризований як зараз, тому на мою думку, якби “Друзі” перекладалися зараз, то відсилка на “Зоряний шлях” була б збережена. Також тут грає роль вдача, наскільки матеріал для перекладу відповідний з українською мовою. Звісно немає якихось точних критерій коли та який прийом застосовувати, їх використання досить ситуативне і вирішується на ходу.

## Джерела

---

1. *Макаренко Ю. Г.* Особливості кіноперекладу гумору у комедійному телесеріалі “Друзі”. *Молодий вчений*. 2014. № 8 (1). С. 157–160.

**В. Р. ПОЛИЩУК**

---

*студент,  
ННІПСН МАУП*

## ЛІНГВІСТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ АМЕРИКАНСЬКОГО ВАРІАНТА АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ У ЗІСТАВЛЕННІ З БРИТАНСЬКИМ

---

У будь-якої країни мова є частиною її культури. На сьогоднішній день загальноновизнаною мовою міжнародного спілкування є англійська мова. Нею розмовляють і пишуть сотні мільйонів людей різних національностей (наприклад, лише в Індії англійською мовою виходить до трьох тисяч газет). Це мова сучасного бізнесу, діловодства, науки, інформаційних технологій і, звичайно ж, спілкування. Англійська мова є найбільш досліджуваною мовою у світі, чий вплив такий колосальний, що здатен впливати не тільки на словник, а й на лінгвістичний склад інших мов, ось чому зараз більше мільярда людей на землі говорять і прагнуть говорити англійською. Багатство словника (приблизно 600 000 слів, за даними Оксфордського словника, не рахуючи спеціальної технічної лексики) і великий відсоток міжнародних понять (до 200.000 слів) — одна з можливих причин поширення англійської мови.

Тема відмінності американського та британського варіанта англійської мови дуже актуальна в наші дні. Між британською та американською англійською існують суттєві відмінності у фонології, фонетиці, лексиці та, набагато меншою мірою, у граматиці й орфографії. Між ними є певний зв'язок і, звісно, конкуренція. Англійська мова є міжнародною мовою. За її допомогою укладаються міжнародні договори і навіть угоди світового значення.

Специфіка американської англійської мови вже давно привертає увагу лінгвістів. Довгий час більшість англомовних друкованих видань були зорієнтовані на британський варіант англійської мови. Однак, з огляду на розвиток туристичних подорожей, обмінів інформацією, фахових стажувань, пресою, літературою, кінематографія, телебачення, реклами ми дедалі частіше натрапляємо на невідповідності, які дещо відрізняються від загального британського словника.

Американський варіант англійської мови виявився більш яскравішим конкурентом британського, і на це було декілька причин. Одна з них полягає в тому, що американська англійська була у мовному відношенні особливо чиста і правильна, оскільки поселенці, люди з різних куточків Британії, опинившись в нових і небезпечних умовах, були змушені відмовитися від діалектних відмінностей і зберегти в мові лише те, що було спільним для них усіх. Цікаво, що будучи модернізованим варіантом англійської, мова американців в той же час зберігає чіткі риси англійської мови XVI–XVII ст., тоді як для сучасних британців є цілком архаїчними, зниклими ще у XVIII столітті.

Різниця між американським і британським варіантом була набагато істотною ще на початку цього століття, але згодом, завдяки засобам масової інформації, насамперед телебаченню, ця розбіжність зменшилась. Оскільки приблизно 70 % носіїв англійської мови проживають на території США, саме цей мовний варіант поступово стає домінуючим при вивченні англійської мови, як іноземної. У XX ст. саме Америка найбільше сприяла у поширенні англійської мови. Протягом тривалого часу відмінності між американською англійською мовою і британською англійською обговорювалися як у спеціальній лінгвістичній, так і в популярній літературі. До сих пір тривають дебати щодо того, який з варіантів англійської мови слід вважати «зразковим» і чи слід вважати американську англійську самостійною мовою, остаточно відокремлену від британської.

Проаналізувавши відмінності між двома основними варіантами англійської мови, можна дещо сказати про динамічні аспекти процесів взаємовпливу та взаємопроникнення британського та американського варіантів англійської мови. Виникнення та подальше формування американського варіанта англійської мови не було випадковим і хаотичним, а з одного боку, воно було зумовлено історичними обставинами, в яких виявилася мова англомовних мігрантів на іншому континенті, нове місце існування, нові реалії життя, вплив інших мов. В основному спостерігається процес посилення впливу американського варіанта англійської мови на британську, за рахунок розвитку інтернету та посиленням впливу засобів масової інформації загалом, крім того поглибленням культурної експансії, наприклад американського

кінематографа. Американська англійська почала дуже сильно й послідовно впливати на британський варіант англійської мови, що також пов'язане з посиленням США як ведучої економічної, політичної, культурної держави на світовій арені. Взяті разом, ці аспекти дослідження американізації британської англійської мови представляють собою єдиний дослідницький простір, який пов'язаний з осмисленням впливу США на лінгвістичну ситуацію не тільки у Великобританії, але і у всьому світі. Американський і британський варіанти є домінуючими і чинять значний вплив на інші мікросистеми. При цьому мовні зміни, обумовлені географічними та соціальними відмінностями, тісно пов'язані між собою і становлять складний комплекс соціально-територіальних змін у системі мови. Таким чином, так звана “спрощена” британська англійська, американська англійська, врешті-решт перетворилася на самостійну мову.

### Джерела

---

1. *Логвиненко Н. М.* Відмінності між британськими та американськими варіантами англійської мови крізь призму теорії та методики. *Англійська мова та література*. 2012. № 14 (348). С. 12–15.

**К. С. ІВАНЮК**

---

*студентка,  
ІНІПСН МАУП*

## ПРОБЛЕМА АДЕКВАТНОСТІ ВІДТВОРЕННЯ КАЛАМБУРІВ У ПЕРЕКЛАДІ

---

Переклад гри слів є досить складним явищем, адже всі види каламбурів протиставляють одне до одного два, а то й декілька виразів, які мають різні значення але однакову або ж подібну форму. Гра слів трапляється не тільки в усіх жанрах вітчизняної та зарубіжної літератури, але також у повсякденному мовленні (анекдотах) та жанрах так званої поп-культури (коміксах, комедіях, рекламі, журналістських текстах тощо).

Неможливість адекватного перекладу найчастіше пов'язана з різними типами лінгвістичного гумору, такими як каламбури (каламбур — стилістичний прийом, який будується на використанні омонімії або паронімії, будь-які форми полісемантичності; часто вживається в комічному та сатиричному контекстах). Взагалі гумор часто настільки зв'язаний з подібними мовними структурами, що твори, які повністю побудовані на його використанні — зокрема, значна частина англійської літератури нонсенсу, — залишаються доступними тільки в оригіналі Незважаючи на всі труднощі, завданням пе-

рекладача є повноцінна передача плану змісту оригіналу мовою перекладу навіть при різному ступені функціонально-стилістичного відповідності мові оригіналу, тобто близькості форми.

Досягнення рівня повної еквівалентності при передачі гри слів на іншу мову дуже часто стає неможливим з багатьох причин (наприклад, відмінності в нормі та узусі іноземної мови та мови перекладу, різниця у мовній картині світу різних народів). Однією з головних причин є прийоми, що лежать в основі гри слів. Перед перекладачем часто стоїть проблема перенесення цих прийомів на мову перекладу.

До групи випадків що важко перекладати відносяться анекдоти та каламбури, в основі побудови яких діють наступні мовні механізми: обігрування можливості неоднозначного розуміння окремих слів (словесна полісемія); використання випадкової омонімії та фонетичних співзвуч різних слів і виразів; обігрування фразеологічних оборотів.

Каламбур — це гра слів, побудована на зіткненні звичайного звучання з незвичним і неочікуваним. Набагато трудніше перекладати каламбури, складені з двох, трьох одиниць, так звані контаміювані фразеологічні одиниці.

I went to the doctor the other day and said: “Have you got anything for wind?” So he gave me a kite — це мовний жарт, ефект каламбуру якого побудований на *багатозначності*. Дослівний переклад такого жарту неможливо здійснити, тому що втратиться каламбур. Проте А. Федоров говорить про функціональний підхід, в основі якого лежить можливість здійснити переклад тексту в цілому, зберігши його функцію та комунікативний вплив на адресата. Тому можна спробувати передати такий жарт, трішки змінивши його: На днях я прийшов до лікаря і запитав: “Ви маєте щось від нежиті? Внаслідок, він дав мені носову хустину”. Структурний компонент “ліки від чогось” для українця теж звичний, внаслідок ми можемо передати функціональність анекдоту. В жарті відбувається “протиставлення сценаріїв”, тобто несумісність між неочікуваним та дійсним [1, с. 95–108]. Джерелом двозначності в ньому є слово “wind”, оскільки в анекдоті йдеться про ліки від метеоризму, а не про вітер. Ще однією проблемою перекладів англомовних жартів на українську мову є те, що в *англійській мові багатозначність розвинена більшою мірою* ніж в українській мові, хоч українські синонімічні рядибагатші за відповідні англійські, як стверджує О. А. Остроушко. Це саме стосується і дієслів, багатозначність яких в англійській мові суттєво переважає. Наприклад: Police arrested two kids yesterday, one was drinking battery acid, the other was eating fireworks. They charged one — and let the other off — переклад не можливо здійснити, оскільки комізм побудований на багатозначності слів charged і let off. Charged означає і “звинуватити” і “зарядити”, а let off означає “відпустити” або “вистрелити”. Тому перекладачеві не легко буде підібрати навіть функціональний відповідник жарту.

Ще з давніх часів людство намагається вирішити проблеми перекладності. Неперекладне, що є таким у певних умовах, за інших обставин може стати перекладним. Тому, поняття перекладності досить відносне та динамічне. Все ж, найбільше труднощів у перекладі доставляє гумор. Гумор — це не



від'ємна частина кожного народу, тому в певних культурних межах він буде особливим та самобутнім. Проблема в тому, що гумор важко передати іншою мовою. Гумор не в змозі реалізувати свою сміхову функцію поза межами середовища, в якому він виник, через мовну та культурну різницю.

Мовний гумор зазвичай важко перекласти, оскільки він існує за рахунок відмінної граматики між двома мовами, на основі співзвучності, багатозначності та омонімічності. Англійська мова більш гнучка у цьому плані і має в досталь багатозначних слів. Зрештою, існують випадки, коли багатозначні чи омонімічні слова співпадають з українськими і анекдот, здавалося б можна перекласти, проте, не слід забувати, що мовам характерна різна сполучуваність слів і семантика таких, здавалося б, однакових слів, тому вони в жартах породжуватимуть різні асоціації, а відповідно і функціональність анекдоту буде дещо різнитися. Хоча функціональний підхід до перекладу мовних жартів є найкращим, проте не завжди можна придумати або знайти хороший відповідник, особливо якщо анекдот вживається в певному контексті і перекладачу потрібно чітко дотриматися теми жарту відповідно до контексту. Англійські жарти також багаті на свої національні особливості, реалії, традиції. Звичайно, зрозуміти такі жарти — завдання не з простих, адже потрібно досить добре знати культуру іноземців, їх історію, ставлення до інших та до життя, зрештою, зануритися в їхню буденність. Перекласти такі анекдоти простіше тільки у тому випадку, якщо на основі цих реалій не будується сам каламбур жарту. Отже, вирішенням проблем перекладу гумору може бути лише сам перекладач, його креативність, обізнаність та творчі здібності. Адже саме він виступає тією проміжною ланкою між двома різними мовами та культурами.

## Джерела

---

1. *Якаменко Н. В.* Гра слів в англійській мові. Київ, 2016.
2. *Федеоров А. В.* Основи загальної теорії перекладу (лінгвістичний нарис). М.: Освіта, 2014.
3. *Ребрій О. В.* Сучасні концепції творчості у перекладі : монографія. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2012.

**А. С. КОВАЛЕНКО**

---

*студентка,  
НН ІМВ МАУП*

## ВПЛИВ КОНТЕКСТУ НА ПЕРЕКЛАД ФРАЗЕОЛОГІЧНИХ ОДИНИЦЬ

---

Вплив контексту на переклад фразеологічних одиниць може бути значний, оскільки фразеологізми — це вирази, які мають фіксований склад і зна-

чення, що не завжди можуть бути передані дослівно з однієї мови на іншу. Мета вивчення впливу контексту на переклад фразеологічних одиниць полягає в розумінні того, як контекст може впливати на тлумачення та переклад фразеологізмів. Дослідження цього аспекту мовознавства допомагає краще зрозуміти складність перекладу фразеологічних одиниць та врахувати різноманітні фактори, що впливають на їхнє перекладання.

Основні мети вивчення впливу контексту на переклад фразеологічних одиниць включають:

- Розуміння значення фразеологізмів у різних контекстах: Фразеологізми можуть мати різні значення в різних ситуаціях. Вивчення впливу контексту допомагає визначити, яке значення фразеологізму більш відповідає конкретному контексту, та знайти відповідний переклад.
- Врахування культурних особливостей: Культурні аспекти можуть впливати на сприйняття та вживання фразеологізмів. Врахування культурних особливостей в контексті перекладу допомагає знайти еквівалентний фразеологізм, який відтворить культурний контекст цільової мови.

Для ефективного перекладу фразеологічних одиниць з урахуванням контексту можна дотримуватись декількох рекомендацій:

1. Дослідити контекст, в якому вживається фразеологічна одиниця. Це може включати аналіз тексту, дослідження соціокультурного контексту та звернення до додаткових джерел.
2. Враховувати культурні відмінності між мовами. Фразеологічні одиниці часто містять культурні або історичні нюанси, які можуть бути незрозумілі для читачів, які належать до іншої культури.
3. Використовуйте адекватні еквіваленти фразеологічних одиниць. Для кожної фразеологічної одиниці потрібно знайти найбільш точний переклад відповідно до контексту та особливостей мови.
4. Перевіряти переклад на відповідність контексту оригіналу та на збереження його змісту та емоційного забарвлення.

Фразеологічними аналогами є фразеологічні одиниці мови перекладу, які є однаковими за значенням, стилістичною спрямованістю, але відрізняються характером образності від відповідних одиниць мови оригіналу. Велика кількість англійських фразеологізмів є безеквівалентними. Переклад таких одиниць здійснюється українською мовою шляхом калькування, що є дослівною передачею складових частин вихідної одиниці їхніми лексичними відповідниками, й опису. Описовий переклад дозволяє максимально коротко та ясно передати загальний зміст англійських фразеологічних одиниць засобами української мови, проте образне значення цих одиниць за описового перекладу не зберігається. Переклад фразеологічних одиниць може бути досить складним завданням для перекладача, оскільки вони мають свої особливості та відмінності від звичайних лексичних одиниць. Основні особливості перекладу фразеологічних одиниць такі:

1. Стійкість: Фразеологічні одиниці є стійкими словосполученнями, що мають фіксоване значення та синтаксичну структуру. Тому перекладач по-

винен добре знати значення та вживання цих одиниць у мові-джерелі, щоб точно передати їхнє значення та використовувати у відповідному контексті.

2. Неспіввіднесеність: Фразеологічні одиниці можуть мати значення, яке не пов'язане зі значенням окремих складових слів. Наприклад, “взяти в обійми” не має прямого відношення до дії брати чи обіймати. Тому перекладач повинен знати значення фразеологізму в цілому, а не тільки складових частин.

3. Мовна еквівалентність: Не завжди можна знайти точний еквівалент фразеологічної одиниці в іншій мові. Тому перекладач повинен знати культурні, історичні та соціальні нюанси, які впливають на вживання фразеологізму, щоб знайти найбільш вдале еквівалентне вираження в мові-меті.

4. Стилiстичні особливості: Фразеологічні одиниці мають свої стилістичні відтінки, які залежать від контексту та мовного середовища. Тому перекладач повинен знати, в якому контексті вживається фразеологізм, щоб точно передати його стилістичний відтінок.

Фразеологічні одиниці мають свій особливий стиль та звучання, іноді мають переносне значення, яке не можна зрозуміти за літературним значенням окремих слів.

Дослідження фразеологізмів вимагає аналізу їх структури, значення та вживання. Основним завданням дослідження є виявлення закономірностей у вживанні фразеологізмів, їх взаємозв'язок з культурою та історією народу, а також їх місце у сучасній мові.

При дослідженні фразеологізмів важливо враховувати культурні та історичні особливості країн, де вони вживаються. Також слід враховувати, що фразеологічні одиниці можуть мати різні відтінки значень залежно від контексту та ситуації.

При перекладі фразеологізмів необхідно враховувати їх культурну специфіку та специфіку мови, а також зберігати їх стиль, звучання та переносне значення. Часто фразеологізми перекладаються еквівалентами, що мають подібне значення в іншій мові. Однак, іноді потрібен більш вільний переклад, який збереже основне значення фразеологізму, але буде більш зрозумілим для мови, на яку він перекладається.

## Джерела

---

1. Синчак О. В. (2015). Вплив контексту на переклад фразеологізмів англійської мови. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: романо-германська філологія. 2015. № 62. Р. 210–214.
2. Філіпчук Н. В. (2012). Фразеологічні засоби в перекладі (на матеріалі англійської та української мов). *Наукові записки Кіровоградського національного технічного університету*. Серія: філологічні науки. 2012. № 24. Р. 31–35.
3. Лукін В. А. (2015). Фразеологічний словник української мови. Київ: Аконіт.

---

## **ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕКЛАДУ МОЛОДІЖНОГО СЛЕНГУ В СУЧАСНІЙ АНГЛІЙСЬКІЙ МОВІ**

---

Сленг — це неформальна мова, що використовується в розмовному спілкуванні в певних соціальних групах або професійних напрямках. Сленгові слова часто є скороченнями, жаргонізмами та нестандартними висловами. Використання сленгових слів може залежати від місця проживання, професії, соціального статусу та інших факторів.

Молодіжний сленг є одним з найбільш живих і динамічних явищ сучасної мови. Цей вид мовлення характеризується використанням нових слів та виразів, які можуть виникати шляхом скорочення слів, зміни їх значення або поєднання різних слів у нові комбінації.

Дослідники завжди звертали увагу на різноманітні нелітературні слова, особливо специфічні слова, такі як сленг. Це цілком зрозуміло, адже сленг цікавий своєю метафоричністю, експресивністю та “нетрадиційністю” назв. Часто автори вводять сленг у свої твори, переслідуючи стилістичні цілі: надати персонажам нового, незвичного мовного впливу, передати певний настрій, конкретність, експресію, простоту, образність.

Зараз не існує спільної думки щодо визначення поняття “сленг”. За всієї своєї популярності сленг не має термінологічної точності, і тому не дивно, що багато дослідників трактують його по-різному [1].

Аналіз англійських і американських тлумачних словників і словників сленгу дозволяє виявити наступні категорії слів і словосполучень, об’єднаних терміном “сленг”:

- Слова, що відносяться до злочинського жаргону, наприклад *to chant* (з франц. *Chanter*) у значенні “розхвалювати коня при продажу”; *cheese* в значенні “кльова штука”; слова *father* і *fence* — обидва в значенні “скупник краденого”.

- Різні професіоналізми, наприклад: *plunger* [від дієслова *to plunge* “кидатися вперед” (в атаку)] “кавалерист” (з військової лексики); *length* “сорок два рядки драми” (з театральної лексики); *a poser* (від *nose*) “удар по носу” (з боксерської лексики); *to be ploughed* (від *plough*) “провалитися на іспиті” (зі студентської лексики) та ін.

Розвиток сленгових виразів особливо важливий, оскільки ми постійно вводимо та використовуємо нові слова та вирази в повсякденній діяльності. Зараз в Інтернеті, особливо в соціальних мережах, з’явився також особливий сленг, який має велике значення для розвитку нелітературної лексики.

Функції сленгу можуть бути різними, включаючи використання його для вираження почуттів, створення спільноти, підкреслення приналежності до певної групи людей або навіть для зменшення мовного бар'єру між різними групами.

1. Комунікативна функція.
2. Когнітивна функція.
3. Номінативна функція.
4. Емоційно-експресивна функція.
5. Світоглядна функція.
6. Ідентифікаційна або сигнальна функція.
7. Функція економії часу.

Багато лінгвістів поділяють сленг на загальний сленг і спеціальний сленг відповідно до різних сфер використання.

Загальний сленг — це сленг, який розуміють люди всіх класів. Він характеризується емоційною індивідуальністю та експресією. Деякий час він був стабільним. Хоча іноді слова виходять з ужитку або зовсім зникають.

До спеціального сленгу відносяться специфічні слова і терміни соціально-жаргону і професійної розмовної мови.

Професійне мовлення — це спеціальна професійна лексика, яка використовується лише представниками певного виду діяльності. До спеціального сленгу відносяться також слова з кримінального світу. Спеціальний сленг можна охарактеризувати як непопулярність і вузьке вживання.

Метою утворення сленгових одиниць є комунікативна практичність. Сленг формується різними способами і методами, але все зводиться до того, щоб адаптувати слово до наших реалій і зробити його придатним для регулярного вживання.

У цій роботі ми розглянули декілька основних способів творення сленгізмів:

1. Зміна значення первинної лексичної одиниці.
2. Трансформація (конверсія).
3. Словоскладання.
4. Морфологічне словотворення.

Зараз можемо спостерігати як з'являється такий спосіб, як вживання аббревіатур та скорочених слів.

1. Скорочення слів.
2. Акроніми.
3. Стягнення.

Але недивлячись як було утворене сленгове слово, правильне воно з точки зору граматики чи фонетики, йому завжди властива особлива частка матеріального значення та емоційного забарвлення.

Основне завдання перекладача для досягнення адекватності при перекладі полягає в тому, щоб уміло здійснювати різноманітні перекладацькі трансформації, щоб переклад міг максимально точно передати всю інформацію, що міститься в оригінальному тексті, і при цьому дотримуватись відповідних норм перекладу. Сленг становить складність для перекладу, тому що деякі

сленгізми можуть бути незафіксованими у словниках, враховуючи таку їх ознаку як ефемерність та можливу тенденцію до зникнення [2].

Існує багато методів перекладу сленгізмів з англійської мови на українську. Дуже часто використовуються такі прийоми, як:

1. Транскрибування.
2. Калькування.
3. Транслітерація.
4. Еквівалент.
5. Експлікація.

Такі способи, як транслітерація, транскрибування та калькування не потребують жодних змін при перекладі. В цих випадках, сленгові одиниці частіше перекладаються із незначними змінами, або, навіть, без них. Просто повторюється звуки, або літери з вихідного слова.

Окрім найпоширеніших методів перекладу, існують також й ті, котрі використовуються рідше. Вони також є гарними способами для перекладу сленгових одиниць.

1. Цілісне перетворення.
2. Антонімічний переклад.
3. Переклад за допомогою заміни частин мови.
4. Генералізація.
5. Прийом компенсації втрат.

При перекладі сленгу слід керуватися двома основними напрямками: знайти схожі еквівалентні слова з приблизно однаковою експресивною здатністю, а інше — вибрати відповідні слова з найбільш близьким емоційним забарвленням з розмовної мови мови. Велику роль відіграють “загальні знання” про сленг, мається на увазі інформація про обставини, в яких використовується відповідний сленг. На жаль, ця інформація мало відображена в сучасних двомовних словниках. Ці фактори можуть ускладнити роботу перекладачів і призвести до помилок при перекладі сленгізмів.

## Джерела

---

1. *Оржиховська О. О.* Характерні риси сленгу та особливості його перекладу з англійської на українську. Житомирський держ. ун-т імені Івана Франка, 2015.
2. *Серова Н. Г.* Соціолінгвальні та перекладацькі аспекти вживання сленгу в англійськомовних текстах пісень. Сумський держ. ун-т. Суми, 2022.

---

## **КОНТЕКСТ ПРИ ПЕРЕКЛАДІ**

---

В умовах сьогодення люди мають неймовірно багато можливостей для саморозвитку, вдосконалення та вільний доступ до будь якої інформації. Проте, це не завжди було так, історично складено, що наш народ не завжди мав можливість читати та ознайомлюватись із зарубіжними творами, статтями та науковими посібниками. Прогрес у розвитку заслужено можна присвоїти перекладачам, які довго та усердно працювали над перекладами зарубіжної продукції. Це явище призвело до інтелектуального просвітлення українців.

Переклад є не лише посередником обміну інформацією між культурами та мовами, а й безпосередньою передумовою для будь-яких соціальних та гуманітарних знань. Фахівці-перекладачі зазвичай наголошують на тому, що творчий характер перекладу пов'язаний із розвитком національної літератури та мови, розширенням жанрово-стилістичної технології, тоді як акцент філософії на творчій природі перекладу є принципово іншим і полягає у потрійній частині.

Однак, слід пам'ятати, наскільки важливий змістовий переклад та точний контекст. Правильний переклад відкриває повну картинку для споживача, та виключає можливість хибного уявлення про твір або статтю.

Актуальність даної теми полягає в значущості для суспільства споживати правильний та змістовий переклад для точного розуміння суті об'єкту перекладу.

Об'єктом безпосередньо виступає контекст при перекладі.

Предмет є впливом контексту на переклад синтаксичних структур.

Провівши дане дослідження, було проаналізовано поняття, види та значення контексту при перекладі. При ознайомленні з поняттям контексту встановлено, що контекст визначає необхідність вибору тієї чи іншої відповідності під час перекладу або відмови від використання відомих відповідностей та пошуку інших способів перекладу. Отже, контекст слова — це сукупність слів, граматичних форм і структур у середовищі, в якому це слово зустрічається. Виявилось, що вчені розробили різноманітні класифікації, для прикладу: вузький-широкий контекст. Вузький контекст стосується контексту речення, тобто мовних одиниць, які оточують одиницю в реченні. Широкий контекст розуміється як мовне середовище одиниці, що знаходиться за межами речення; це текстовий контекст, тобто група мовних одиниць, що оточують дану одиницю в межах суміжного речення за межами даного речення.

Наступний поділ на мікроконтекст і макроконтекст. Існує думка, що мікро- і макрофони відрізняються лише довжиною. Перше розуміється як

пропозиція (висловлювання), друге — більш довгий фрагмент, принаймні надфразовий континуум. Такий суто формальний підхід є нерозумним, межі між мікро- та макроконтекстами не можуть бути заздалегідь визначені, вони залежать від досліджуваної одиниці та цілей дослідження. Уявлення про те, що чим більша одиниця, тим ширший контекст необхідний для її визначення, не завжди відповідає мовній дійсності.

Поділяють мовний контекст і позамовний контекст, тобто комунікативну ситуацію, включаючи умови спілкування, тему, час і місце спілкування, самих комунікантів і відносини між собою. Так, що означає вислів “Вікно відкрите?” Це можна інтерпретувати як прохання закрити або відкрити вікна в залежності від кімнатної та вуличної температури, вуличного шуму, тобто умов спілкування. Мовний або усний контекст протиставляється невербальному контексту, тобто міміці, жестам, рухам тіла.

Окремо, слід відзначити лексичний контекст, який є певною сукупністю лексичних одиниць, слів і стійких словосполучень у середовищі, в якому зустрічається одиниця. Контекст відіграє найважливішу роль у вирішенні багатозначності мовних одиниць.

Також, варто зазначити, що рішення щодо перекладу значною мірою залежать від контекстуальних та екстралінгвістичних факторів. Без урахування цих взаємодіючих факторів неможливо повністю зрозуміти текст, правильно його перекласти та змінити прагматичне русло. Професіоналізм у перекладі новинних статей полягає в здатності творчо мислити, синтезувати мовні та предметні навички, розуміти загальний історичний та політичний контекст. Наступне, що необхідно визначити, це аспекти перекладу, які тісно пов'язані з самим контекстом.

Одним із найцікавіших аспектів теорії перекладу є проблема перемикання стилістичних прийомів в основній мові. Ця проблема привертала увагу лінгвістів, але до кінця не розроблена.

Практичні символи які співвідносять цей знак з іншими знаками тієї ж системи, а також для визначення зв'язку між знаками та людьми... які їх використовують у процесі мовлення. Слід зазначити, що спочатку ці відносини вважалися мовними різними рівнями або аспектами. Таким чином, можна зробити висновок, що семантика (їх також називають посиланнями або посиланнями), синтаксис (або всередині мови) і прагматичні значення є все визначено в нотації мови.

Отже, дане дослідження допомогло зрозуміти вплив якісного перекладу на життя суспільства. Безсумнівно контекст при перекладі є ключовим фактором на який повинен спиратись перекладач при своїй роботі. Важливо розуміти, що контекст передає культурні багатства країни автора, а споживач має право в повному обсязі розуміти суть об'єкту перекладу.

## Джерела

---

1. *Альошина М. Д.* Критерії та принципи визначення адекватності відтворення ідіостилю автора в перекладі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. № 37.



2. Балахтар В. В., Балахтар К. С. Адекватність та еквівалентність перекладу. Спецпроект: аналіз наукових досліджень: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2021.

**А. О. ЯКУШЕВА**

студентка,  
ННІПСН МАУП

---

## **АНГЛОМОВНІ ПРИСЛІВ'Я, ПРИКАЗКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ПЕРЕКЛАДУ**

---

У центрі уваги сучасних лінгвістичних досліджень перебуває мовна картина світу носіїв різних мов, взаємозв'язок мови і культури, мови і менталітету, відображення культури і національного світогляду в мові. Все це зумовило підвищений інтерес дослідників до питання паремійної семантики, взаємодії лінгвістичних та екстралінгвістичних чинників у структурі значень прислів'їв та приказок, їх здатності репрезентувати специфіку національного світогляду та когнітивних структур досвіду.

Англійська мова є дуже точною та винахідливою у своїй специфіці, оскільки за свою тисячолітню історію вона накопичила велику кількість виразів, які люди вважають вдалим та красивим. Серед цих виразів прислів'я та приказки потребують особливої уваги, оскільки вони роблять мову більш винахідливою та виразною. Прислів'я та приказки — давній жанр народної творчості. Вони виникли в глибоку давнину і сягають своїм корінням у сиву давнину. Багато з них з'явилися в той час, коли ще не було писемності. Тому питання про їхнє походження досі залишається відкритим. Можна виділити такі основні джерела англійських прислів'їв та приказок: народне, літературне, біблійне походження, запозичення та використання шекспірівських цитат як прислів'їв та приказок. Як відомо, прислів'я — це короткі народні вислови з повчальним змістом, які передаються з покоління в покоління. Приказки — це образні вислови без повчального підтексту з узагальненим значенням. Майже всі українські прислів'я та приказки мають англійський еквівалент. Однак це не дослівний переклад прислів'я з української мови на англійську.

Актуальність роботи полягає в тому, що у наш час лінгвісти часто звертають увагу на проблеми та аспекти антропологічного підходу у дослідженнях мовних явищ, зокрема на питання відображення народної культури та історії. Культурно-національна специфіка мовних одиниць завжди викликає підвищений інтерес науковців, оскільки так можна дізнатись про різні сторони та рівні прояву певного культурного явища у мові.

Англійські паремії — це короткі вислови, які виражають певну ідею або мудрість, що набула популярності у британській та американській культури-

рах. Вони часто використовуються в мові як своєрідні прислів'я або приказки. Деякі паремії містять в собі глибокий зміст та мораль, а інші мають досить простий вигляд, однак незважаючи на це, вони універсальні та актуальні практично для будь-якої сфери життя.

Пареміологія є науковою дисципліною, яка досліджує і аналізує різноманітні пареміологічні одиниці — прислів'я, приказки, афоризми, промови тощо. Ця наука має велике значення в культурі та літературі різних народів, оскільки паремії можуть максимально точно висловлювати важливі суспільні проблеми і ідеї.

Прислів'я та приказки є основними складовими паремійного корпусу, а терміни “паремія” та “прислів'я і приказки” часто використовують як синоніми. Багато спільних ознак, які є властивими фразеологічним одиницям, підтверджують належність паремій до цієї групи мовних одиниць. Паремії є текстовими знаками мовної системи, які мають певні дискурсивні ознаки і є представниками відповідного фольклорного жанру. Основними рисами паремій є їх цілісність, зв'язність, референційність, дискретність, інформативність та моралістичність.

Переклад паремій з англійської мови на українську є важким завданням, оскільки кожна мова має свої особливості та культурні контексти, які можуть впливати на зміст та форму висловлювання. Перекладач повинен мати знання про культурні традиції та звичаї країн, що говорять на цих мовах, щоб успішно передати повний зміст паремії без втрати її контексту та духу. Також важливо звернути увагу на вибір слів та фраз, щоб не порушити інтонацію та ліричний зміст оригіналу. При цьому, перекладач повинен враховувати не тільки значення окремих слів, а й їх співвідношення з іншими елементами в мовленні, контекст, а також мету та аудиторію, до якої звернуте висловлювання. Перекладачі повинні дбати про збереження сенсу та етичних норм національної культури та враховувати специфіку мов, оскільки паремії мають свою культурну та історичну специфіку. Застосування відповідних перекладацьких стратегій дозволяє зберегти автентичний зміст пареміологічних одиниць, однак іноді досягнення такої мети є неможливим. Успішний переклад паремії з англійської мови на українську залежить від рівня знання мови, досвіду та професіоналізму перекладача.

Загалом, можна сказати, що пареміологія як наука є досить цікавим та важливим напрямом мовознавчого дослідження. У другому розділі було розглянуто особливості перекладу англійських прислів'їв та приказок, які є відображенням культурної спадщини окремих народів.

Національний менталітет нерозривно пов'язаний з національним характером англійців. Кожна культура має ключові риси, такі як ввічливість, люб'язність, цивілізованість, етикет, хороші манери і стриманість, які часто відображаються в їх прислів'ях. Ідеальний англійський характер — це вихована, дисциплінована, ділова і розсудлива людина з гострим почуттям гумору, яка вважає за краще жити на самоті і полюбить завести розмову про сад і погоду.

Таким чином, вивчення пареміології та перекладу висловлювань має важливе значення для розуміння національної культури та мови іншого народу.

## Джерела

---

1. *Глуценко Ж. Є.* Про англійські прислів'я та приказки. *Англійська мова в початковій школі*. 2012. № 5 (90). С. 43–44.
2. *Гаврилова В. В.* Теоретичні засади вивчення паремій. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного ун-ту*. 2015. Вип. 7. С. 11–20.
3. *Коцюба З. Г.* Лінгвістичні аспекти дослідження прислів'їв і приказок. *Лінгвістичні студії* : [зб. наук. праць]. Д. : ДонНУ, 2012. № 24. С. 74–79.
4. *Горобей А. М.* Першоджерела англійських прислів'їв і приказок : тез. докл. Міжнар. наук.-техн. конф. Маріуполь, 20–21 травня 2014 р. ПДТУ. Маріуполь, 2014. Т. 4. С. 138–139.

## О. Ю. СЕМЕНЕЦЬ

---

*студент,  
ІНІПСН МАУП*

## СОЦІОКУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ ПЕРЕКЛАДУ СУЧАСНИХ БРИТАНСЬКИХ СЕРІАЛІВ З АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ НА УКРАЇНСЬКУ

---

Вже досить давно, телевізійні серіали стали невід'ємною частиною життів звичайних людей. Кожен іноді виділяє один, або декілька вечорів для перегляду захоплюючої історії, яка розділена погодинно на 12 серій за сезон. Бачить рекламу, про екранізацію якої-небудь книги або коміксу. Через великий розвиток кінематографу у англійських країнах, саме з англійської мови найчастіше робиться локалізація актуальних у наш час ТВ-серіалів. Також нещодавно, ринок телесеріалів отримав великий поштовх у розвитку, через коронавірусне захворювання 2019 р. та карантин, який змусив мільйони людей сидіти вдома і проводити свій вільний час за переглядом нових та старих серіалів.

Всі приклади наведені вище, нібито є чудовою нагодою для розвитку професійного та якісного українського перекладу, який не буде збивати з пантелику звичайних глядачів та заважати перегляду, поганою адаптацією певної фрази, афоризму, або усім відомого британського гумору. Але, на жаль, у наші часи досі є складним знайти той самий український переклад, який відповідатиме усім професійним критеріям.

Саме тому, тема соціокультурних аспектів у перекладі сучасних британських серіалів є такою актуальною у наші часи і потребує певної уваги зі сторони молодих перекладачів, які збираються працювати у сфері перекладу, або навіть дубляжу сучасних серіалів, які вже давно стали невід'ємною частиною побутового життя мільйонів людей.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що воно розкриває особливості сучасного перекладу новітніх британських серіалів, з урахуванням сучасних методів перекладу, глибокий аналіз цих методів та розбір матеріалу перекладу.

Переклад телевізійних шоу, кінофільмів, телесеріалів тощо — це звичайне явище перекладу медіадискурсу художніх творів на державну мову іншої країни. Зараз, не є новим таке явище, коли який-небудь новітній телесеріал отримує світову популярність, через яку, його починають поширювати, перекладаючи його на всі актуальні мови світу, щоб як можна більше людей змогли про нього дізнатися.

Для кращого розуміння, я вважаю важливим надати уявлення про специфіку серіалів і яким чином вони змінилися у наші часи. Телевізійні шоу значно еволюціонували з роками, адаптуючись до мінливих уподобань глядачів і технологічного прогресу. Ось кілька ключових аспектів серіалів, які слід враховувати:

1. **Формат:** телевізійні серіали, як правило, представлені в епізодичному форматі, причому кожен епізод створює загальну сюжетну лінію. Вони транслюються за певним розкладом, часто щотижня, що дозволяє глядачам стежити за розповіддю протягом тривалого часу.

2. **Розповідь:** телевізійні серіали пропонують більше часу для розробки складних оповідей і персонажів порівняно з фільмами.

3. **Розвиток персонажа:** телевізійні серіали часто дають можливість для поглибленого розвитку персонажа.

4. **Тривалість:** серіали можуть мати тривалі сезони, які охоплюють кілька років.

Усе перераховане вище, є звичайними речами, для формату телесеріалів, які ґрунтувалися протягом багатьох років. І зовсім не є дивним, що за такий час, навіть корінні особливості формату встигли отримати серйозні зміни. Серед них є важливими:

1. **Стримінгові платформи:** із зростанням стримінгових платформ, таких як Netflix, Amazon Prime Video та Hulu, телесеріали стають дедалі доступнішими. Таким чином, сервіси підвищуючи їх якість, інвестуючи гроші у зйомку власних серіалів, скупляючи права на екранізації книг, коміксів, романів, або у створення оригінальних історій.

2. **Різноманітність жанрів і тем:** раніше, через відносну новизну формату, більш популярними були жанри ситкомів. Жанр ситкому (скорочено від “ситуаційної комедії”) — це своєрідний вид телевізійного серіалу, який бере початок зі Сполучених Штатів Америки, а також з Великої Британії починаючи з середини ХХ століття [2]. Вони дозволяли дивитися серіал майже з будь-якої серії, але зараз, з появою інтернету, ця проблема повністю зникла, через можливість перегляду серій у зручний для глядача час.

3. **Висока виробнича цінність:** технологічний прогрес і збільшення бюджетів підвищили виробничу вартість сучасних серіалів. У цих шоу часто є кінематографічні візуальні ефекти, складні декорації та високоякісні спецефекти, які не поступаються тим, що можна знайти у фільмах.

4. Коротша тривалість епізоду: у той час як традиційні серіали часто дотримуються суворої тривалості епізоду в одну або півгодини, сучасні серіали є більш гнучкими. Деякі шоу експериментують із коротшою довжиною епізоду, пропонуючи більш стислу розповідь і дозволяючи більш жорсткий темп.

При роботі з перекладом британських серіалів, також важливо враховувати їх особисті соціокультурні особливості, які й роблять їх такими унікальними. Серед них:

1. Культурний контекст: перекладачі повинні враховувати культурний контекст вихідної та цільової мов. Культурні відмінності в нормах, цінностях, переконаннях і практиках можуть суттєво вплинути на спосіб вираження понять.

2. Мовний реєстр: різні мови мають різні реєстри, які стосуються різних рівнів офіційності та ввічливості. Перекладачі повинні розуміти відповідний мовний реєстр для даного тексту та адаптувати його відповідно, щоб переконатися, що перекладений текст відповідає очікуванням цільової аудиторії.

3. Ідіоматичні вирази: ідіоматичні вирази — це фрази, які мають переносне значення, яке може бути нелегко зрозуміти при буквальному перекладі. Перекладачі повинні знаходити еквівалентні ідіоматичні вирази в цільовій мові, які ефективно передають запланований зміст.

4. Гумор і гра слів, які дуже залежать від культури. Переклад жартів, каламбурів чи ігор слів вимагає від перекладача знайомства з вихідною та цільовою культурами, щоб знайти відповідні еквіваленти, які викликають подібну реакцію аудиторії. Це також є дуже важливим, під час роботи з британським гумором, тому що, як було зазначено раніше, багато такого телевізійного гумору отримало розвиток, через абсурдний й дивний для багатьох концепт жартів “Монті Пайтона”.

5. Етичні та делікатні питання: перекладачі часто стикаються з делікатним або етично складним вмістом, таким як релігійні тексти, політичні промови чи юридичні документи. Їм потрібно ретельно вирішувати ці питання, враховуючи культурні особливості, політичні наслідки та правові вимоги до мови та культури, на які вивчається.

За статистикою, найбільш поширеною трансформацією при перекладі є модифікація, що надає перекладачеві певної свободи та простору для творчого підходу [1, 26]. Що насправді так добре підходить для перекладу серіалів.

Великою проблемою для перекладача під час роботи с текстом сучасних британських серіалів — є його недостатня свідомість у мові, історії мови й історії країни, мова якої фігурує у його перекладі. Для подолання цього, часто перекладачі починають пояснювати що мається в оригінальному тексті на увазі, вдаються до трактування через стереотипи, або навіть зовсім змінюють оригінальне значення тексту, повністю його переписуючи.

Через свою соціокультурну специфіку, британські сучасні серіали набули багато своїх особливостей, які були розвинуті протягом багатьох років і мають велику кількість складних слів-реалій, які представляють для починаючих перекладачів багато складнощів. Тільки після докладного аналізу усіх

перекладацьких складнощів, повного осмислення історичного, соціального та культурного контексту, й визначення найкращого способу для передачі певного слова-реалії відносно усього перерахованого, тільки після проведення цих дій, переклад, який напряду стосується соціокультурного питання, зможе справді претендувати на статус еквівалентного та адекватного.

Отже, беручи до уваги всю багатогранність роботи з перекладом соціокультурних особливостей, та специфіку сучасних британських серіалів, для написання коректного для них перекладу, потрібно виробляти й покращувати свої перекладацькі уміння у розрізненні стильових, смислових та інших відтінків писемності, або мовлення носія. Також, є важливим передбачення різних стильових забарвлень тексту, синонімічності слів, постійно доповняти знання, які пов'язані з історією мови перекладу, розвитку культури цієї мови, грамотно оперувати у перекладі історичними фактами, та найважливіше, отримувати постійну практику, щоб покращувати свої навички.

### **Джерела**

---

1. *Сердюченко В. В.* Особливості перекладу назв кінофільмів з англійської мови. Особливості перекладу назв кінофільмів з англійської мови: дипломна робота маг. Дніпро, 2018. 81 с.
2. *Коваленко А. В.* Особливості перекладу гумору в англomовному кінодискурсі (на матеріалі американського телесеріалу “Friends”). Сумський державний ун-т. Суми, 2022.

### **І. О. ШКЛЯРУК**

---

*студентка 3 курсу,  
ННІПСН МАУП*

## **ОСОБЛИВОСТІ ВЖИВАННЯ КАНАДСЬКОГО ВАРІАНТУ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ**

---

Англійська мова — проста і, водночас, складна. Так, наприклад, у шведській мові дієслова не відмінюються, на відмінну від англійської мови, а португальська мова, хоч також є аналітичною мовою, як і англійська, тобто, мова правил, а не логічного пояснення тієї чи іншої граматичної конструкції, чомусь, коли довго не займатись португальською мовою, не можливо забути розуміння її на слух, а в англійській мові з такими ж самими темпами, можна дійти з рівня B2–C1 аж до A2 у розумінні на слух.

Чому таке відбувається — незрозуміло. Хоча, та ж сама португальська мова має однакові слова з іспанською та італійською мовами, що читаються однаково, означають одне і те ж саме, а пишуться по різному.

Але, англійська мова, сама по собі, дуже багата, хоча і не має стільки ж відмінків і артиклів, скільки, наприклад, німецька.

Англійська мова має багату історію і використовується, як основна державна мова у багатьох країнах світу. Наприклад, у США, Великобританії, Австралії, Канаді, Нової-Зеландії.

Колись, відмінність між американським акцентом та британським акцентом була дуже великою, але, все ж таки, там не було стільки ж відмінностей, скільки, наприклад, є між європейським португальським та бразильським португальським акцентами, де не тільки граматики, вимова та лексика відрізняються один від одного, а ще й одне і те ж саме речення з англійської мови люди з обидвох країн по різному перекладуть на португальську мову навіть на рівні простого та примітивного речення.

В наші дні, носії англійської мови з різних країн світу змішались один з одним. Але, до сих пір, якщо спитати американця, як дібратись до найближчого продуктового магазину, використовуючи слово “shop” замість “store”, безперечно до продуктового магазину Ви так і не доберетесь. Тобто, до сих пір різниця між англійськими акцентами існує.

Канадська англійська виникла у XVII ст. в рибальських громадах уздовж узбережжя Атлантичного океану. Французька мова також була раннім впливом французьких колоністів. У 1854 році вперше був зафіксований термін “канадська англійська”, і це невелика мова з відносно короткою історією порівняно з іншими мовами. Канадська англійська має схожість з американською, але також містить характеристики британської англійської та деякі унікальні канадські особливості. Відмінності в акцентах можна знайти між міським і сільським середовищем, а також у Ньюфаундленді з “ньюфаундлендською англійською” (мова йде про нову землю).

Теперішні канадці — це суміш різних націй. Зокрема, французів, німців, англійців, та українців, що заселились в ній вже дуже давно. Але, гуляючи по канадським вуличкам, частіше можна побачити зараз саме японців, мексиканців (тобто, колишніх іспанців), корейців та китайців. Але, це більше туристи, ніж мешканці Канади, бо багато хто з них зовсім не знає англійської мови.

В минулому ж, англійці, котрим набридла влада тих часів у своїй країні, вирушили на новий континент — Північна Америка. Там вони заснували власну країну і довгий час воювали з індіанцями — кореними жителями цих земель. Згодом, частина цих європейців знову захотіла відділитись.

Подібно до того, як американці прагнули мати справді окрему, незалежну американську версію англійської мови, лоялісти прагнули залишатися більше схожими на Англію... нібито. Це були люди, чий різновид англійської мови вже відрізнявся від британської, і навпаки: коли жителі Лондона та його околиць почали відмовлятися від “r” та змінювати деякі голосні, люди в деяких частинах Сполучених Штатів прийняли деякі з цих змін, але канадці ні.

Зрештою, британський приплив і вплив туристів та емігрантів у Канаді справді збільшилися. Після війни 1812 року материнська Англія заохочувала еміграцію до Канади, щоб переконатися, що лояльні настрої переважали.

Акцент не став британським, хоча британські шкільні вчителі та влада залишили свій відбиток на орфографії та граматиці. Канадці справді є підданими королеви, але вони також є сусідами та найбільшими торговельними партнерами Сполучених Штатів. Британці можуть бути сім'єю, але американці – друзі. Або іноді “френемії” (англ. “*frenemies*”, тобто, “штучні друзі”).

В зв'язку з цими двома факторами, канадська англійська мова сформувала свій особливий акцент, який отримав назву у вигляді виразу: “Canadian English is the perfect love child of British spelling and American pronunciation”.

Цей особливий акцент канадської англійської мови поєднує в собі елементи британської орфографії та американської вимови. Внаслідок того, що Канада була колонією Британської імперії, багато слів та правописних норм залишилися вірними британській традиції. Наприклад, канадці використовують “colour” (колір), “centre” (центр) та “travelling” (подорожування), що є характерними для британського англійського.

Однак, у сфері вимови вплив американської культури та масової культури Сполучених Штатів став великим. Канадці часто вимовляють слова так, як це робили б американці, наприклад, “schedule” (розклад), “tomato” (помідор) та “advertisement” (реклама). Це призводить до відмінностей у вимові та інтонації в порівнянні з британською англійською.

Отже, канадська англійська мова може бути описана як ідеальне “дитя” британського правопису та американської вимови. Цей унікальний поєднання двох впливів робить її впізнаваною та особливою. Канадці пишуть та вимовляють слова, зберігаючи британську орфографію, але часто наближаються до американської вимови. Це ще один спосіб, яким Канада виражає свою унікальну культурну спадщину та взаємозв'язок з обома своїми історичними партнерами.

## Джерела

---

1. *Orkin M. M.* Speaking Canadian English. An informal account of the English language in Canada. London: Routledge & Kegan Paul Ltd Broadway House, 1971.
2. *Avis W. S.* The English language in Canada. *Current trends in linguistics*. Paris: The Hague, 1973. 148 p.
3. *Бондаренко Н. Ю.* Основні словотворчі процеси в канадському варіанті англійської мови. [Електронний ресурс]. Режим доступу до дж.: [http://www.chdu.edu.ua/um/praci/92\(105\)/92-1.pdf](http://www.chdu.edu.ua/um/praci/92(105)/92-1.pdf)
4. *Люшинська Г. В.* Семантичні особливості регіоналізмів східного ареалу канадського варіанта англійської мови. [Електронний ресурс]. Режим доступу до дж.: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vznu/fil/2011\\_1/122-128.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vznu/fil/2011_1/122-128.pdf)
5. *Николенко А. Г.* Соціальні аспекти мовлення: навч. посіб. для студ. вищих закладів освіти. Вінниця: Нова книга, 2005. 256 с.



---

## **ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕКЛАДУ АНГЛОМОВНИХ АКРОНІМІВ**

---

Акроніми є невід’ємною частиною будь-якої мови та являють важливу роль у суспільно-політичному, економічному та науково-технічному житті. Виникнення таких лексичних одиниць відбувається повсюдно і являє собою процес безперервного розвитку мови як такої. З кожним роком як англійська так і українська мови збагачуються новими аббревіатурними конструкціями, які визначають одну зі специфічних особливостей функціонування мови.

Розкриваючи поняття акронім треба зазначити, що поняття акронім є похідним від поняття аббревіатура та скорочення. Скорочення у свою чергу є найширшим поняттям та являє собою засіб словотвору, який серед іншого включає в себе і аббревіацію. Аббревіатурою або аббревіацією — зазвичай називають процес створення слова з перших літер чи складів компонентів фрази чи складного слова.

Акроніми у свою чергу являють собою аббревіатури, утворені з початкових літер кожного слова словосполучення, що читаються як слова та самостійно виконують роль лексеми тобто вживаються як повноцінне слово і вимовляються зливо, а не “по-буквах”. Найвідомішими у світі акронімами є NATO (The North Atlantic Treaty Organization) — Організація Північноатлантичного договору та laser (light amplification by stimulated emission of radiation) — посилення світла за допомогою вимушеного випромінювання [1].

У свою чергу існує два види акронімів:

1. акроніми, у яких послідовність звуків утвореної аббревіатури вимовляється немов окреме слово (VIP — very important person; Benelux — Belgium, Netherlands, Luxemburg);

2. слова, скорочення яких стало загальноживаним терміном і мало хто знає, що це акронім radar — radio direction and ranging, NATO, LEGO, FIAT, ІКЕА.

Загалом слід зазначити, що необхідність перекладу аббревіатур обумовлена необхідністю забезпечення безперешкодної міждержавної та міжкультурної комунікації, а також необхідністю підвищення рівня підготовки професійних перекладачів, зокрема їх вміння перекладати незнайомі або нові скорочення. Тобто усі способи перекладу акронімів, які існують об’єднує важливість домогтися ключової мети: одержувач інформації не повинен мати складнощі під час читання тексту.

Крім того, проблематика відтворення аббревіатур українською мовою пов’язана з Євроінтеграцією України, та на даний час у першу чергу в умовах повномасштабної війни України з росією, подолання мовного бар’єру, вмін-

ня, знання та грамотне відтворення мовних конструкцій при побудові дипломатичного діалогу є необхідною умовою успішної комунікації.

Способи, особливості і правила перекладу абrevіатур залежать від того, чи є скорочення загальноприйнятим або авторським. У першому випадку перевести абrevіатуру нескладно, оскільки вона є відомою перекладачу. Щодо авторських абrevіатур то, специфіка використання таких абrevіатур залежить від тематики, стилістики, прагматики кожного конкретного тексту. Важливо, щоб сам автор детально пояснював наукові поняття і категорії, які він скорочує та вказував, що означає той чи інший скорочений термін.

Існує декілька загальноприйнятих способів перекладу скорочень, зокрема абrevіатур, на українську мову: 1) застосування еквівалентного скорочення мови перекладу; 2) переклад безпосередньо терміну, зашифрованого у скороченні; 3) запозичення іншомовного скорочення; 4) транскодування (транскрибування або транслітерування); 5) описовий метод перекладу [2].

Розглянемо найпоширеніші методи перекладу.

Еквівалентний переклад полягає у застосуванні відповідного еквівалента наявного в українській мові та являється найлегшим та найшвидшим способом відтворення абrevіатур. Наприклад еквівалентними є такі акроніми VAT (value added tax) – ПДВ податок на додану вартість, GNP (gross national product) – ВВП валовий національний прибуток.

Запозичення є найбільш популярним та найбільш вживаним способом перекладу акронімів та застосовується коли така абrevіатура є загальноживаною і фіксованою або при відсутності відповідного еквівалента у мові перекладу. На даний час можна сказати, що запозичення є модним трендом, який особливо використовують у сфері стартапів та великого бізнесу в тому числі міжнародного бізнесу. Укладаючи партнерство і спілкуючись між собою, підприємці та бізнесмени так чи інакше починають використовувати у своїй комунікації інтуїтивно зрозумілі один одному терміни, що є зручним та полегшує комунікацію, але в той же час і вимагає високого знання англійської мови.

Досить часто таким способом відтворюються посади, назви яких ще не мають відповідників в українській мові: PM (Project Manager) – керівник проекту, CMO (Chief Marketing Officer) – Головний директор з маркетингу, (Chief Executive Officer) – Генеральний директор, BA (Business Analyst) – Бізнес-аналітик, CIO (Chief Information Officer) – IT-директор, PO (Product Owner) – Власник продукту [4].

Описовий метод перекладу є найбільш універсальним способом відтворення, який перекладачі використовують у найскладнішій ситуації та використовується коли у мові перекладу немає відповідного еквівалента. Фактично цей спосіб не є безпосередньо перекладом, а є тлумачення значення англомовного слова, таке розгорнуте пояснення може бути досить довгим. Наприклад: AATK (Always at the keyboard) – завжди в онлайн-режимі), AFK (Away from keyboard – не в онлайн-режимі), ASAP (as soon as possible) – як можна скоріше, ATM (at the moment) – на даний момент, BTW (by the way) – доречі [4].

Щодо безпосереднього перекладу та транскодування, то ці способи перекладу застосовуються рідко, хоча не позбавленні своїх особливостей. Зокрема, безпосередній переклад застосовується коли у мові перекладу не існує еквівалентного перекладу, тоді необхідно відтворити безпосередньо термін, що є зашифрованим у скороченні. Тобто фактично відбувається створення нового скорочення відповідно до правил української мови.

Транскодування є таким методом перекладу, при якому звукова форма іншомовного поняття відтворюється літерами мови перекладу: *blog* — блог, *cybermall* — кібермол, *business* — бізнес, *management* — менеджмент.

Транскодування поділяється на транслітерацію, під час якої літери однієї мови передаються літерами іншої: *ort* — орт, *marketing* — маркетинг та транскрипцію, під час якої звукова форма терміну відтворюється літерами мови перекладу: *resistor* — резистор, *peak* — пік.

Особливістю транслітерації є те, що вона є міжнародним способом перекладу та не орієнтується на якийсь окремий алфавіт. Одним з найяскравіших джерел де застосовується спосіб транслітерації є правила Інкотермс — міжнародні правила тлумачення найбільш використовуваних торговельних термінів у галузі міжнародної торгівлі [3].

Також не можна оминати увагою алфавіт Міжнародної фонетичної асоціації на основі латинської мови, що є міжнародним стандартом та використовується для перекладу відтворення звукового складу слова за допомогою літер. Транскрипційний алфавіт редагується і модифікується Міжнародною фонетичною асоціацією [2].

Отже, спосіб перекладу абrevіатур залежить від того чи є скорочення загальноприйнятим або авторським. Усі розглянуті нами способи мають свої особливості, однак усіх їх об'єднує одна мета — донести до реципієнта перекладу конкретну інформацію, зберігши при цьому автентичність вихідного тексту.

У свою чергу перекладач має володіти мовою на високому рівні, щоб обрати необхідний та найбільш ефективний спосіб перекладу абrevіатури у тій чи іншій ситуації.

У наш час активної міжнаціональної та міжкультурної комунікації найпопулярнішим видом відтворення абrevіатур є спосіб запозичення, який зараз є модним трендом і застосовується майже у всіх сферах комунікації, а зокрема це великий та міжнародний бізнес, економіка, стартапи, сфера ІТ, що значно полегшує комунікацію між сторонами та дає змогу використовувати зрозумілі один одному терміни.

## Джерела

---

1. *Власенко Є. О.* Прагматичні аспекти вживання абrevіатур в англійських економічних текстах та їх засоби відтворення в українській мові. Полтавський ун-т економіки і торгівлі. Полтава, 2020.
2. *Лимар М. Ю.* Специфіка перекладу абrevіатур, акронімів та скорочень у суспільно-політичному дискурсі. Чорноморський нац. ун-т ім. Петра Могили. Миколаїв, 2022.

3. Циганюк В. М. Особливості перекладу англійських економічних текстів українською мовою. *Закарпатські філологічні студії*. 2019. Вип. 16. С. 208–213.
4. Николаєва Тетяна. Лексико-семантичні особливості акронімів і методи їх перекладу в сучасній англійській мові. *International journal of philology*. 2020. Vol. 11. № 2. P. 107–110.

**О. С. ТРЕБИК**

канд. філол. наук, доц.,  
ННІПСН МАУП

---

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ЗАСОБІВ У РОЗВИТКУ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ФІЛОЛОГІВ**

---

Комуникативна компетентність є однією з найважливіших професійних компетентностей майбутніх спеціалістів філологічної справи. Вона включає в себе розуміння та використання мовних засобів, вміння ефективно спілкуватися з іншими людьми, вміння працювати з інформацією та аналізувати її. Основними складовими комуникативної компетентності є: знання мови: повинні мати глибокі знання мови, яку вони вивчають, включаючи правопис, граматику, лексику та стилістику; вміння спілкуватися: майбутні спеціалісти філологічної справи повинні мати навички ефективного спілкування з іншими людьми, зокрема, вміння слухати, використовувати мовні засоби для вираження своїх думок, а також адаптувати свій стиль спілкування до різних аудиторій; вміння працювати з інформацією: повинні володіти навичками пошуку, аналізу та інтерпретації інформації; оцінювати достовірність джерел інформації, а також використовувати різні методи дослідження мови та літератури; працювати в команді: майбутні філологи повинні вміти працювати в команді з іншими спеціалістами, такими як редактори, перекладачі, викладачі тощо.

Застосування цифрових засобів є підходом до навчання, який поєднує в собі традиційне навчання в класі з використанням технологій та онлайн-ресурсів. Цей підхід може бути особливо ефективним у філологічній справі, де студенти можуть використовувати інтерактивні онлайн-ресурси для вивчення мови та літератури, а також для взаємодії з викладачем та іншими студентами.

Проектування систем цифрових засобів навчання підготовки майбутніх філологів може бути корисним інструментом для покращення якісного та ефективного навчання.

Основна мета такої системи — забезпечити доступність, цікавість та ефективність процесу навчання філологів. Для досягнення цієї мети система повинна включати у себе наступні компоненти:

1. Електронний підручник: першою складовою системи повинен стати електронний підручник. Він може включати в себе текстовий матеріал, зображення, аудіо- та відеоматеріали, додаткові статті та інші ресурси з метою покращення засвоєння інформації студентами.

2. Інтерактивні тести: система повинна включати інтерактивні тести та інші форми контролю знань, що дозволять студентам перевірити свої знання та отримати повернення щодо їхньої прогресу.

3. Система онлайн-комунікації: у систему може бути включена онлайн-платформа, на якій студенти зможуть практикувати свої знання мови через різні види комунікації, такі як чат, відеоконференції та інші.

4. Лексико-граматичні ігри: використання лексико-граматичних ігор допоможе студентам поліпшити свої знання мови та розвинути навички спілкування.

5. Додаткові ресурси: система повинна мати доступ до додаткових ресурсів, таких як відео та аудіо фрагменти, відеокурси, сертифіковані онлайн-курси та інші.

6. Робота з вчителями: система також повинна включити можливість моніторингу та зв'язку з вчителем з метою поліпшення процесу навчання.

Результатом проектування цифрової системи навчання може стати створення інноваційного середовища для навчання філологів, яке дозволить студентам поліпшити свої знання мови та розвинути навички комунікації.

Система онлайн-комунікації Викладач-студент, студент-студент часто включає іншомовну наратизацію. Наратив у навчанні філологів має важливе значення, оскільки використовується як засіб передачі знань та інформації про традиції, культуру та мову певної групи людей. Філологи вивчають мову, літературу та культуру народів, тому присутність наративу в їх освітньому процесі є необхідністю.

В сучасному світі цифрова технологія змінює кожен аспект життя, включаючи освіту. Цифровізація освіти — це процес використання цифрових технологій для покращення навчання, вивчення, збору, аналізу та обробки інформації.

Зараз, більшість навчальних закладів мають доступ до різноманітних цифрових інструментів, таких як комп'ютери, планшети, програмне забезпечення, бази даних, віртуальні класи, відеоконференції, мобільні додатки та інше.

Цифрові технології в освіті забезпечують освітній процес зручним, доступним та ефективним, дозволяючи заощаджувати час та зусилля викладачів та учнів. Вони також можуть допомогти учням легше засвоювати матеріал, давати можливість навчатись на дистанції та швидше отримувати результати тестів та інших форм контролю.

Однак, впровадження цифрових технологій в освіту ще не є стандартом і багато навчальних закладів по-різному використовують ці інструменти. Не-

обхідно забезпечити доступ до цифрових технологій для всіх учнів та персоналу, а також навчити використовувати ці інструменти ефективно та безпечно.

Найбільшу небезпеку при цифровізації освіти становлять кібератаки та крадіжка даних. Необхідно забезпечити високий рівень захисту даних та зв'язку для всіх учасників навчального процесу.

Таким чином, цифрові технології надають освіті безліч можливостей для покращення якості навчання та вивчення. Однак, необхідно ретельно вивчати всі аспекти цифрової безпеки та забезпечувати використання цифрових технологій з обережністю та відповідальністю.

Цифровізація може бути відмінним методом поліпшення комунікативних знань студентів. Це може бути досягнуто через створення електронних платформ для навчання, відеокурсів та інтерактивних ігор, що дозволять студентам практикувати свої навички у реальному часі та з будь-якої точки світу.

Однією з основних переваг цифровізації є забезпечення доступності навчальних ресурсів в будь-який час та з будь-якого пристрою. За допомогою онлайн-платформ можна створити інтерактивне навчальне середовище, в якому студенти можуть взаємодіяти між собою, з викладачами та з відеоматеріалами. Такі платформи забезпечують більш гнучкий та ефективний спосіб навчання.

Інтерактивні відео- та аудіо курси дозволяють студентам прослуховувати правильну вимову, вчитися використовувати слова та фрази у правильному контексті, розуміти тон та емоції у спілкуванні. Відмінність цих інструментів в тому, що можливо поєднувати відео з граматичними теоріями та вправами для закріплення матеріалу.

Також, цифрові ігри можуть вражати студентів своїм інтерактивним інтерфейсом та можливістю навчатися весело та ефективно. Наприклад, ігри для навчання англійської мови можуть допомогти у закріпленні граматичних правил та підвищити слухове сприйняття.

У цілому, легка та доступна цифровізація з ресурсами цифрових технологій, зроблять процес навчання комунікативної мови більш ефективним та інтерактивним.

Цифрові технології можуть відіграти важливу роль в розвитку творчих здібностей студентів філологічних спеціальностей, які повинні поєднувати творчість та письмові навички. Застосування цифрових технологій дозволяє студентам розглядати проблеми від іншого ракурсу, в цифровій формі можна представляти емоції, які було б важко передати у письмовій формі.

Одним із інструментів цифрової технології є використання хмарних сервісів для створення документів та презентацій. Наприклад, Google Docs дозволяє студентам створювати документи та ділитися ними з іншими користувачами, що дозволяє взаємодіяти над творчими проектами у режимі онлайн. Також відеоконференції та вебінари можуть бути відмінними інструментами для навчання творчих процесів.

Цифрові технології також надають студентам доступ до безлічі ресурсів від пошукових систем та медіафайлів до блогів та відеоконтенту у різних

жанрах. Використання цих ресурсів може допомогти студентам знайти нові ідеї та натхнення для своїх проєктів, розвивати свої навички креативного мислення та підвищувати рівень своєї професійної майстерності.

Крім того, цифрові технології можуть надати студентам легкий доступ до програмного забезпечення для редагування відео, аудіо та графіки, що дозволить їм створювати професійну мультимедійну зміст без значних витрат на обладнання та програмне забезпечення.

У цілому, застосування цифрових технологій може сприяти розвитку творчих здібностей студентів філологів, забезпечуючи їм доступ до багатьох інструментів та ресурсів, які допомагають забезпечити якісну творчу роботу та підвищити їх професійний рівень.

## Джерела

---

1. Антонова О. Є., Фамільярська Л. Л. (2019). Використання цифрових технологій в освітньому середовищі закладу вищої освіти. *Open educational e-environment of modern University*. Special edition (Спецвипуск) “Нові педагогічні підходи в STEAM освіті”. 2019. С. 10–22.
2. Клак І. Є. (2015). Створення іншомовного комунікативного середовища як педагогічна умова формування професійної комунікативної компетентності в майбутніх учителів-філологів. *Науковий вісник КОГШ ім. Тараса Шевченка*. № 4. С. 142–147.

## І. А. ПАВЕЛЬЧУК

---

д-р мист., доц. кафедри дизайну МАУП,  
Заслужений художник України

## РЕНОВАЦІЇ НА ТЕРЕНАХ ДИЗАЙН-ОСВІТИ: КЛАСИЧНІ ТРАДИЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЖИВОПИСУ ЯК НОВІТНІ “ТЕХНОЛОГІЇ” ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ХХІ СТОЛІТТЯ

---

Міжнародний досвід кризової самоізоляції, спричинений наслідками дворічної епідемії COVID-19, значно розширив традиційні уявлення сучасників про емпірично обмежені можливості комунікації. Непередбачений досвід війни, пов'язаний з політичною експансією Росії проти України, поглибив суспільну довіру до безпечних форм навчання. Адаптувавшись до непередбачених викликів сьогодення, освітній процес перетворився на популярний й загальнодоступний міжнародний продукт.

Зміна культурфілософської парадигми спілкування актуалізувала перегляд усталених стереотипів щодо класичного сприйняття надбань європейського живопису ХІХ–ХХ століть, змінивши герменевтику освіти від

екстраполяцій матеріально-видимого світу до, недоступних оку, алгоритмів цифрового кодування через програми графічного дизайну: Photoshop, Illustrator, CorelDraw, Adobe InDesign [4].

Пропоновані для ознайомлення авторські курси з дисциплін “Кольорознавство”, “Національна колористика”, “Основи композиції”, “Спецрисунок” й “Спецживопис” були впровадженні в навчальний процес кафедри дизайну МАУП у період 2021–2023. Практична цінність методики полягає у тому, що автор на власному досвіді пройшов усі етапи розвитку. Починаючи від 2000-х живописець-науковець почав ділитися своєю методикою зі студентами-дизайнерами, зокрема 2022 року викладав згадані курси тимчасово переселеним українським студентам в Краківській академії мистецтв ім. Яна Матейка [1, 294–296].

Теоретична новизна освітньої методики полягає в тому, що закономірності живописних традицій ар-нуво, впроваджені французькими імпресіоністами, символістами й постімпресіоністами упродовж 1870–1900 років, були переосмислені сучасним художником-педагогом як алгоритми зображальних “технологій”, які передають інформацію невербальним шляхом у вигляді різнокольорових асоціативних меседжів [2, 61].

На черговому етапі НТР враження про імпресіоністичний живопис можна створити завдяки рекламним інсталяціям 3D вітрин, які сьогодні прикрашають Нью-Йоркський філіал Zara [5]. Новітні можливості технічного прогресу дозволяють замінити сюжет, намальований олійними фарбами на полотні, на оптичну відео-вібрацію повітря. Утім, “переодягання” явища, не змінило його сутності про мінливість емоційних вражень. Тож феноменологічна редукція Е. Гуссерля, в черговий раз доводить, що символічну рефлексію індивіда магнетизує гравітація інформаційного ідентифікатора — ідеї, а не речовий фетишизм минулих століть [6]. Тож будь-яку художню концепцію на кожному черговому витку історії можна відтворювати новими, невідомими раніше, інструментами візуалізації [7].

Для того щоб розвинути чутливість ока та активувати відчуття імпресії, сучасному студентові достатньо виконувати тренінги та практичні вправи “Генеza Кольору” І. Павельчук, що розвивають досвід суб’єктивно-чуттєвого ірраціоналізму, започаткованого художниками-імпресіоністами в мистецтві паризького ар-нуво 1870–1880. Щоб збагнути як виключно кольором, без допомоги ліній й конфігурацій, можна передавати свої емоції у вигляді закодованих різнокольорових фреймів, сучасній людині не варто тікати від цивілізації на Таїті як Полю Гогену. Засвоюючи вправи на кшталт “Колорит” І. Павельчук, мозок завантажується аналогічною інформацією, яка стимулювала асоціативно-символічну перцепцію французьких постімпресіоністів ар-нуво в декаду 1890–1900.

План занять з дисципліни “Кольорознавство” складається з 4 модулів, 6 лекцій та 20 практичних завдань.

**Модуль I** полягає у практичному виконанні палітр лабораторного типу “Генеza Кольору”. Такий досвід передбачає достовірне емпіричне вивчення всіх колірних пігментів та їх генетичних похідних. Спостереження за “народ-



женням” нового кольору відбувається подібно до біологічного відтворення життя, коли кольори взаємно проникають один в інший, народжуючи при цьому нове кольорове “життя”. Чотири вправи “Гене́за Кольору” забезпечують оволодіння початковими практичними навичками професійного досвіду. *Метод роботи*: феноменологічна редукція, за допомогою якої здійснюється асоціативно-чуттєва ідентифікація хроматичних відтінків барв, що синтезується з ідеалістично-архаїчними віруваннями аніматизму. *Джерельна база*: переосмислений творчий досвід паризьких імпресіоністів 1870–1880.

За викладацькою методикою І. Павельчук період роботи над вправами типології “Гене́за Кольору” є перша фаза творчого розвитку — *емпірична (Empirical: [2 + 2 = 4])* [3, 78]. В її концептуальну суть закладено раціональну концепцію позитивізму, що покладається на об’єктивну перевірку фактів: “Емпіричне пізнання світу, властиве європейцям від народження, стає органічним підґрунтям натуралістичного світобачення, що передусім передбачає можливість перевірки зображень у реальному житті. Цей найпростіший рівень творчого досвіду можна зіставити з елементарним арифметичним виразом  $2 + 2 = 4$  Уявімо, що ми тримаємо в кожній руці по два олівці та, склавши їх разом, на власному досвіді (емпірично) переконуємося, що разом усіх олівців буде чотири” [3, 78]. Практичний результат підсумовується створенням 4-х творів фарбами: “Гене́за жовтого”, “Гене́за червоного”, “Гене́за синього”, “Гене́за зеленого”.

**Модуль II.** Знайомство з поняттям “Хроматичне конструювання” та основними типами колірних контрастів: контраст за кольором; контраст світлого та темного; контраст теплого та холодного; контраст додаткових кольорів; симультанний контраст; контраст за насиченістю. Виконання шести вправ типу “Колорит” забезпечує необхідний досвід роботи з такими завданнями як: колірна індукція та контрасти; колірна гармонія; символічна іманентність кольорів як субфактор асоціативно-символічного метафоризму.

Цей період в педагогічній методиці І. Павельчук співвідноситься з другою фазою творчого розвитку — *інтроспективною (Introspective: [2 × 2 = 4])*. “Незнайоме європейському загалу мистецтво Китаю та Японії було мотивоване інтроспективним характером відтворення. Метод інтроспекції здійснюється винятково в уяві й полягає в психологічному самозаглибленні людини у власні відчуття. Уявімо, що ми намагаємося “помножити” два олівці на два олівці. У матеріальному вимірі це неможливо, позаяк така процедура здійсненна лише в уяві. З погляду формальної логіки, мистецький акт японських художників, який відбувався виключно в уяві, можна порівняти з арифметичним виразом  $2 \times 2 = 4$ ”, — обґрунтовує авторка методики основні положення у науковому дослідженні [3, 78]. *Методи роботи*: дедуктивний — для з’ясування загальних закономірностей мистецького досвіду; *індуктивний* — при узагальненні емпіричних спостережень і подальшій візуальній систематизації результатів. *Джерельна база*: асоціативно-символічний формалізм французьких постімпресіоністів ар-нуво 1890–1900.

**Модуль III.** Виконання вправ, що передбачають цифрову кодифікацію завдань типу “Гене́за Кольору”. На цьому етапі студенти ознайомлюються з

теорією німецького ідеаліста Вільгельма Воррінгера *Abstraktion und Einfühlung* (1907), в якій доводилося, що кольори самі по-собі можуть відтворювати настрій і емоції. Виконання практичних вправ здійснюється виключно у цифровому форматі. Мистецький процес передбачає реконструкцію природних кольорних вражень – імпресії за допомогою цифрових програм Фотешоп, Ілюстратор, CorelDraw, Adobe InDesign [4]. Попередньо створені фарбами палітри інтелектуально трансформуються в алгоритми цифрових фреймів. Фантазія учня виокремлює інформацію з попередньо емпіричного досвіду та ідеалізує враження про природний відтінок кольору.

**Модуль ІV.** Виконання вправ, що передбачають цифрову кодифікацію завдань типу “Колорит”, що узагальнюють та ідеалізують враження про гаму хроматичних відтінків, попередньо створених фарбами. Знайомство з “технологією” асоціативного символізму та впливу на глядацьку аудиторію через досвід метафоричної глобалізації художників-постімпресіоністів ар-нуво 1890. Практична вправа “Колорит” – універсальний інструмент оволодіння усіма типами хроматичних комбінацій. Мистецький процес відбувається повністю в уявному форматі: попередньо створені фарбами “Колорити” трансформуються в асоціативно-символічні цифрові фрейми. Фантазія учня виокремлює з попереднього, формально вигаданого “Колориту” наступну версію уявного продукту. Такий процес навіть автентично не рефлексує на предметну достовірність. У педагогічній практиці І. Павельчук цей етап творчого розвитку – *апріорний (Antecedent:  $\sqrt{16} = 4$ )* [3, 78].

Підсумовуючи теоретичне і практичне значення впроваджених освітніх курсів полягає в сучасній інноваційній методиці викладання, в якій природний феномен людської уяви проектується на символізм цифрового програмування. Як наслідок, алгоритми асоціативно-символічної комунікації здійснюється невербальним шляхом у вигляді різнокольорових візуальних меседжів. Уведені в сучасний освітній процес візуальні фрейми творчої уяви можна перевести в цифрові технології штучного інтелекту для створення новітніх навчальних програм у форматі мобільних додатків: емпіричне [ $2 + 2 = 4$ ], інтроспективне [ $2 \times 2 = 4$ ], апіорне [ $\sqrt{16} = 4$ ] [3, 38].

## Джерела

---

1. Павельчук І. А. Дизайн-освіта в Академії образотворчих мистецтв ім. Я. Матейки у Кракові в період загострення Російсько-української війни 2022 року. *Інновації в архітектурі та дизайні*: зб. матеріалів І Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, травень 2022 р.). Київ: НАОМА, 2022. С. 294–296.
2. Павельчук І. А. Традиції формального образотворення Японії у практиці французьких постімпресіоністів 1880–1890-х років. *Вісник ХДАДМ. Мистецтвознавство* : зб. наук. пр. Харків, 2017. № 4. С. 57–65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/had\\_2017\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/had_2017_2_10)
3. Павельчук І. А. Постімпресіонізм в українському живописі ХХ – початку ХХІ століття : історичні витоки, джерела інспірацій, специфіка розвитку : дис. ... д-ра мист. : 17.00.05. Львівська нац. академія мистецтв. Львів, 2020. 878. с. [https://lnam.edu.ua/files/Academy/nauka/specrada/Dusertacii/2020/november2020/IVA\\_Doctor.pdf](https://lnam.edu.ua/files/Academy/nauka/specrada/Dusertacii/2020/november2020/IVA_Doctor.pdf)

4. Список найкращих програм для графічного дизайну (2020). WordPress. URL : <https://themewp.inform.click/6-luchshih-programm-dlja-graficheskogo-dizajna-dlja-nachinajushhih/> Назва з екрана [дата звернення: 04.05.2023].
5. 3D витрина Zara в Нью-Йорке URL: <https://www.facebook.com/watch/?v=427323298526556>. Назва з екрана [дата звернення: 04.05.2023].
6. Edmund Gustav Albrecht Husserl. Scribd. URL: <https://ru.scribd.com/document/352713581/Edmund-Gustav-Albrecht-Husserl> Назва з екрана [дата звернення: 20.05.2023].
7. *Liebidieva (Smirnova) O., Pylnik R., Bryzhata I., Pavelchuk I., Garbuzenko L., Bartienieva I.* (2022). Postmodernism as a Worldview in the Context of Formation of Artistic and Pedagogical Competence of Future Teachers of Fine Arts. *Postmodern Openings*. 2022. № 13(3). P. 393–411.

## **В. Ф. РИБАЧЕНКО**

---

*засл. прац. культури України, доц. КНУКІМ*  
*ORCIDID 0000-0002-5808-2446*

## **РОЛЬ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “СПІЧРАЙТИНГ” У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

---

Сфера соціальних комунікацій є надзвичайно широкою і охоплює значний перелік професій, представники яких у цій сфері працюють. Це, передусім, фахівці зі зв'язків з громадськістю (піарники), рекламники, іміджмейкери, брендологи, копірайтери, журналісти, бібліотекарі, психологи, психотерапевти, медики, соціальні працівники, юристи, риторичні, зокрема і спічрайтери. Спільним фаховим надбанням для всієї групи професій, що пов'язані з публічною комунікацією, є таке інтегральне утворення як соціально-комунікативна компетентність, сформувати яку є найбільш загальним завданням у підготовці цих фахівців.

Одним із засобів формування соціально-комунікативної компетентності і ширше – підготовки фахівців із соціальних комунікацій у ВНЗ є викладання навчальної дисципліни “Спічрайтинг”. Спічрайтинг як інтегральну інформаційно-комунікаційну практику та міждисциплінарний науково-практичний навчальний курс досліджували ряд вітчизняних та зарубіжних фахівців, серед яких можна назвати Н. Голуб [1], Н. Денисюк, О. Ковальову [2], З. Куньч [3], Г. Почепцова, Т. Сидоренко, О. Стадніченко, О. Холод [4], В.Шульгіну та ін.

Комунікативну компетентність інтерпретують по різному, виділяючи в її структурі лінгвістичні, соціолінгвістичні, прагматичні (екстралінгвістичні), компенсаторні, стратегічні, дискурсивні та деякі інші складові. Але її сутність полягає в здатності суб'єктів на основі специфічних знань та умінь

встановлювати, підтримувати, коригувати ефективне спілкування, в ході якого здійснюється міжсуб'єктний обмін інформацією, знаннями, емоціями та вплив на психіку і поведінку реципієнтів, що сприймають.

Міжсуб'єктна взаємодія з метою передачі певної інформації та здійснення бажаного впливу реалізується на основі психологічної структури спілкування, ключовими елементами якої є міжособистісна перцепція, власне комунікація та інтеракція. Розуміння спічрайтингу як процесу створення тексту для виступу є надмірно звуженим. Багаторічний досвід автора у викладанні навчальної дисципліни “Спічрайтинг” та практики створення численних спічів зумовлює розуміння спічрайтингу як комплексної піар-технології впливу за допомогою тексту максимальної комунікативної дієвості та ефективності, яку забезпечить попереднє розуміння спічрайтером ряду ключових параметрів майбутньої комунікативної ситуації, в контексті якої спікером буде проголошено даний спіч. Саме такий комплексний підхід автор застосовує в навчальному процесі до майбутніх фахівців із соціальних комунікацій.

Першим параметром буде знання та розуміння спічрайтером соціально-демографічних характеристик майбутньої аудиторії спічу — вік, стать, освіта, професійна належність та кваліфікація тощо. На основі цих характеристик спічрайтер може змодельовати ймовірні інтереси, цінності, уявлення, стереотипи, властиві саме такій аудиторії. Писати спіч для аудиторії, яку спічрайтер проаналізував і зрозумів означає підібрати такі слова, вирази, думки, аргументи в тексті спічу, які будуть максимально переконливі саме для аудиторії даного типу.

Другим параметром буде вивчення характеристик місця проголошення спічу — приміщення, його розміри, технічне оснащення тощо. Окремим варіантом є проголошення спічу поза приміщенням, що також треба враховувати і відповідно закладати в текст спічу. В залежності від цих характеристик спічрайтер має адаптувати текст спічу під них.

Третім параметром є хронотоп комунікативної ситуації — сукупність просторово-часових характеристик: час надання слова спікеру в загальному порядку денному виступів інших, хронометраж спічу тощо. Це допоможе спікеру уникнути такого негативного “після смаку” свого виступу як втома і роздратування аудиторії, її невдоволеність.

Вияснивши завчасно ці та інші подібні параметри, спічрайтер може створювати текст виступу не “взагалі”, а з урахуванням особливостей, плюсів та мінусів майбутньої комунікативної ситуації, в якій відбудеться проголошення промовцем спічу. Образно кажучи, це буде подібно тому, як кравець шие костюм по замовленню на конкретну фігуру, а не взагалі.

Спічрайтер має враховувати статусно-рольові параметри взаємодії спікера з аудиторією. В залежності від них може відчутно мінятися тон спічу, міра його директивності, вимогливості, навіть певної агресивності. Йому потрібно враховувати також індивідуальні особливості спікера — його особистий лінгвокультурний рівень, властивий йому темпоритм промовляння, вербальну обдарованість, невербальні особливості, що слугують тлом і супроводженням процесу промовляння спічу. В контексті цих врахувань текст спічу

може бути максимально пристосованим до індивідуальних особливостей спікера.

Текст спічу має певний комунікативний потенціал, котрий спічрайтер може посилювати, якщо цілеспрямовано використає для цього елементи даного тексту. Структуру спічу найчастіше визначають в літературі як трикомпонентну — вступ, основна частина і висновки. Прихильники такої точки зору, відповідно, мають можливість спробувати посилити потенціал тільки цих трьох компонентів. Деякі дослідники аналізують ще деякі додаткові компоненти, однак не системно. В процесі викладання дисципліни “Спічрайтинг” автор пропонує студентам набагато більш детальну структуру спічу, що складається, принаймні, з 17-ти компонентів. Такий підхід дозволяє аналізувати комунікативний потенціал кожного такого компоненту і відповідно шукати шляхи його посилення.

Текст спічу як публічної промови має структуру, яка композиційно поєднує усі його частини, компоненти в певну тематично-смыслову цілісність, що має в процесі інформаційно-комунікативної взаємодії з цільовою аудиторією вплинути на неї в бажаному для спікера напрямі. Кожен структурний компонент (елемент) спічу має свій комунікативний потенціал, який може бути розкритим спічрайтером та спікером тією чи іншою мірою в діапазоні від нульового до максимального впливу на аудиторію. Чим більше компонентів в структурі спічу виокремлюється і аналізується, тим детальнішим є уявлення про сумарний комунікативний потенціал спічу і тим більш свідомим та цілеспрямованим може бути використання спічрайтером, а потім і спікером комунікативного потенціалу кожного компонента і спічу в цілому.

Ситуація проголошення спічу є публічною комунікацією між спікером та аудиторією, успіх якої залежить від фаховості спічрайтера, який вибудовує спіч за оптимальною структурою і закладає в спіч текстово-смыслові засоби переконання, а також майстерності спікера, який додає до цих засобів ще й вокально-вербальні та кінетичні (манера триматися, міміка, пантоміміка, жестикуляція) засоби. Завдання спічрайтера — написати спіч за такою структурою, яка дає спікеру максимальні текстово-смыслові можливості впливу на аудиторію. Згадана авторська структура спічу, на наш погляд, дає таку можливість. Розкриваючи комунікативний потенціал спічу та кожного його структурного компоненту, навчаючи моделювати майбутню ситуацію проголошення ми вчимо студентів мистецтву максимально ефективного створення текстів для публічної комунікації, які враховують: комунікативну ситуацію в її часово-просторових параметрах, соціально-демографічні, а, відповідно, і психологічні характеристики аудиторії, що зумовлюють її потреби, інтереси, типи сприйняття, психологічні та мовно-кінетичні особливості спікера, вчать використовувати прийоми впливу, долати бар'єри спілкування, максимально повно передати бажані промовцю інформацію та емоції під час розкриття теми спічу в потрібному і бажаному для спікера ракурсі і тоні з метою задоволення потреб аудиторії, досягнення власних цілей виступу і публічної комунікації загалом.

Навчити цьому майбутніх фахівців із соціальних комунікацій — значить посилити їх соціальну і психологічну компетентності.

## Джерела

---

1. Голуб Н. Б. Риторика у вищій школі: монографія. Черкаси : Брама-Україна, 2008. 400 с.
2. Ковальова О. А. Модель соціально-комунікативної компетентності. [https://lib.iitta.gov.ua/10239/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_11\\_2014.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/10239/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B0_11_2014.pdf)
3. Куньч З. Українська риторика: історія становлення і розвитку : навч. посіб. Львів : Львів. Політехніка, 2011. 244 с.
4. Люта Л. Сутність поняття “соціально-комунікативна компетентність особистості”. <https://www.repository.sspu.edu.ua/bitstream/123456789/11084/1/Liuta.pdf>
5. Холод О. М. Спічрайтинг : навч. посіб. Київ : КиМУ, 2010. 230 с.

## І. В. КАРПЮК

---

*здобувачка другого рівня вищої освіти,  
Український державний університет імені Михайла Драгоманова*

## І. П. ГАЛЬЧИЧ

*науковий керівник, викладач кафедри соціальної політики,  
Український державний університет імені Михайла Драгоманова*

## ДИТИНСТВО, ЯКЕ ЗАБРАЛА ВІЙНА

---

В українських дітей тепер дорослі очі, але життя та майбутнє кожного — безцінні. Сотні загиблих, тисячі зруйнованих дитячих доль, страждання та насильство — українські реалії. Більше року діти змушені проживати своє дитинство в укриттях в постійному страхі за життя, тікати від вибухів тощо.

Діти — це найбільш вразлива категорія населення, особливо під час війни. Вони можуть стати жертвами насильства, бути розділеними з родиною, позбавлені шкільної освіти та належної медичної допомоги, втратити свій дім та забезпечення [1]. Все це може призвести до серйозних наслідків для психічного та фізичного здоров'я дітей.

Під час війни діти можуть стати військовими цілями, бути втягнутими у військові дії або стати жертвами випадкового обстрілу. Вони можуть бути змушені втекти зі своїх домівок та шукати притулок у тимчасових притулках або у біженців. В цих умовах діти можуть бути позбавлені належного харчування та медичної допомоги, що може призвести до загрози їх життя та здоров'я.

Крім того, діти, які стали свідками жакливиx подій, таких як насильство та вбивства, можуть мати травматичні наслідки, які можуть впливати на їх психологічне здоров'я і розвиток. Вони можуть стати насильницькими або пасивними відносно своїх однолітків та оточуючих, і можуть виникнути проблеми взаємодії зі світом дорослих. Тому, важливо, щоб міжнародна спільнота докладала максимум зусиль, щоб захистити дітей від наслідків війни. Це може включати забезпечення доступу до належної медичної допомоги та освіти, надання притулку та безпеки, а також запобігання використанню дітей у військових діях. Діти — це майбутнє кожної країни.

Діти і війна — це тема, яка є надзвичайно важливою і актуальною в сучасному світі. Війна має негативний вплив на всіх її учасників, але діти — це група, яка може зазнати найбільшого страждання.

У багатьох країнах, які пережили війну або конфлікти, діти змушені жити в непевній та нестабільній ситуації. Вони можуть бути свідками жакливиx подій, які викликають посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) та інші психічні та емоційні проблеми.

Крім того, війна може спричинити матеріальну бідність та відсутність основних речей для життя, таких як їжа, вода, ліки та медична допомога. Це може призвести до погіршення здоров'я дітей та їхньої загальної життєвої ситуації.

Діти відчувають страх, тривогу та байдужість до світу, який їх оточує. Вони можуть стати більш агресивними, депресивними та неспокійними. Навіть після завершення конфлікту, вони можуть залишитися зі своїми травмами та впливами, які супроводжували їх під час війни.

Для допомоги дітям, які стали жертвами війни, необхідно здійснювати конкретні заходи, спрямовані на зменшення їхнього страждання та відновлення їхньої нормальної життєвої ситуації. Це може бути реалізовано шляхом надання психологічної підтримки, матеріальної допомоги та освіти.

Діти, які стали жертвами війни, можуть залишитися з травмами та впливами, які супроводжували їх під час війни, навіть після завершення конфлікту. Для допомоги дітям, які стали жертвами війни, необхідно здійснювати конкретні заходи, спрямовані на зменшення їхнього страждання та відновлення їхньої нормальної життєвої ситуації.

Такі заходи можуть включати в себе психологічну підтримку, матеріальну допомогу та освіту. Здійснення цих заходів важливо не лише для самої дитини, а й для створення стабільного та мирного суспільства в майбутньому.

Під час війни соціальна робота з дітьми вимагає особливого підходу та інноваційних моделей для забезпечення їхньої підтримки та захисту. Ось декілька інноваційних моделей соціальної роботи з дітьми, які можуть бути застосовані під час війни:

Терапевтична гра: ця модель використовує гру як засіб для підтримки дітей, які переживають стрес і травми війни. Терапевтична гра надає дітям можливість виражати свої почуття та емоції через гру, малювання або інші творчі активності. Це допомагає їм звільнитися від тривоги і травматичного досвіду.

Психосоціальна підтримка в школі: забезпечення психосоціальної підтримки дітям під час війни може бути здійснено через впровадження спеціальних програм у школах. Ці програми включають консультативну роботу з психологами, тренінги з розвитку навичок управління стресом та групову терапію. Школи можуть бути безпечними просторами, де діти отримують необхідну підтримку та ресурси для подолання військових травм.

Використання технологій: технологія може бути використана як інноваційний інструмент для підтримки дітей під час війни. Наприклад, використання віртуальної реальності може допомогти дітям зменшити тривожність і створити віртуальне середовище, яке допомагає відволіктися від реальності. Також можна використовувати онлайн-ресурси та платформи для надання психолого-соціальної підтримки [2].

Як висновок, історія неодноразово демонструвала, що діти є однією з найбільш уразливих верств під час збройних конфліктів. Наше завдання як фахівців соціальної сфери мінімізувати вплив військових дій на психолого-соціальний стан дітей, які зазнали певних травм під час збройного конфлікту в Україні.

## Джерела

---

1. *Варлакова Є. О.* Роль і місце родин в адаптації та реабілітації учасників АТО / Психологічна допомога особам, які беруть участь в антитерористичній операції: тези доп. міжвідомчої науково-практичної конференції. Ч. 1 (Київ, 30 берез. 2016 р.). Київ: Національна акад. внутр. справ, 2016. С. 80–83.
2. *Черненко О., Лемик М., Явна К.* Діти і війна: навчання технік зцілення : навч. посіб. Львів: ТзОв Манускрипт, 2012. 98 с.



---

## ІННОВАЦІЙНЕ ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

---

**Ю. В. МАЗУР**

*канд. екон. наук, доц., ННІУЕБ МАУП*

---

### ОСНОВНІ ПРІОРИТЕТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ

---

З цифровізацією нас познайомив КОВІД-19. Ми перешли на онлайн навчання, ми здійснювали онлайн купівлю, ми спілкувалися онлайн. До онлайн можливостей ми готові, але з приходом агресора, ці можливості дещо втрачаються, і це не за рахунок суспільства, а за рахунок пошкодження інфраструктури для цифровізації.

Загалом щоб підняти національну економіку, потрібно щоб підприємства працювали. І працювали в безпеці.

Потрібно запропонувати стратегію цифровізації національної економіки в період відновлення.

Стратегія цифровізації — це та стратегія, на якій забезпечується вільний рух товарів, людей, послуг та капіталу і де люди та підприємства можуть безперешкодно отримувати доступ та здійснювати он-лайн-діяльність в умовах чесної конкуренції та високого рівня захисту персональних даних, незалежно від їх громадянства або місця проживання. Досягнення стратегії цифровізації забезпечить зростання рівня в галузі цифрової економіки, що допоможе українським компаніям зростати в глобальному масштабі.

Стратегія цифровізації орієнтована на ключові взаємозалежні дії, які можна вжити лише на певному рівні. Кожна дія впровадження стратегії підлягає відповідній консультації та оцінці впливу. Які ж основні пріоритети реалізації цієї стратегії.

Стратегія цифровізації будуватиметься на трьох опорах:

- невідповідність профільного законодавства глобальним викликам та можливостям.

Першу чергу нам потрібно розробити та вдосконалити законодавство про захист авторських прав та захисту даних, про конкуренцію тощо.

Потрібно переглянути Закон “Про захист прав споживачів”.

Розробити Закон, що стосуються гармонізованих правил щодо придбання цифрового контенту в Інтернеті, законодавство про регулювання внутрішній та транскордонний Інтернет-продаж матеріальних товарів.

Потрібно внести законодавчі пропозиції щодо припинення необґрунтованого геоблокування, також переглянути нормативно-правові акти у галузі конкуренції, присвячене застосуванню конкурентного законодавства у сфері електронної комерції [2].

- створення належних умов для розвитку цифрових мереж та послуг — для цього потрібна швидка, безпечна інфраструктура та сервіси контенту, підтримувані правильними регуляторними умовами для інновацій, інвестицій, чесної конкуренції та рівних умов;

Цифрова інфраструктура — це комплекс технологій, продуктів та процесів, що забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості на цифровій основі. Цифрова інфраструктура є основою цифрової економіки. На рис. 1 представлено тверду цифрову інфраструктуру.

Держава має важливе значення у створенні як твердої, так і м'якої інфраструктури. Широкосмуговий доступ із використанням фіксованих та мобільних технологій (4G, 5G) має стати пріоритетним напрямом розвитку твердої інфраструктури. Швидкість, кількість підключень та обсяги передавання даних мають критично важливе значення для Індустрії 4.0 і цифрових сервісів, що ґрунтуються на передових технологіях.

Важливими для розвитку цифрової економіки є м'які цифрові інфраструктури, які також не повинні залишатися поза увагою, зокрема інфраструктура ідентифікації та довіри, інфраструктура відкритих даних, інфраструктура інтероперабельності, інфраструктура блокчейн, інфраструктура



Рис. 1. Жорстка цифрова інфраструктура [удосконалено автором на основі 1]



Рис. 2. М'яка інфраструктура [удосконалено автором на основі 1]

електронних розрахунків та транзакцій, інфраструктура електронної комерції та он-лайн-взаємодії суб'єктів бізнесу, інфраструктура державних послуг (електронне урядування), інфраструктура життєзабезпечення (медицина, освіта, громадська безпека, транспорт тощо), геоінформаційна інфраструктура, промислові цифрові інфраструктури та інші.

Кіберзагрози є безмежною проблемою і негативно впливають на нашу економіку. Зростаюча кількість правопорушень (наприклад, перехоплення даних, шахрайство в Інтернеті, крадіжка особистих даних, крадіжка комерційної таємниці) призводить до значних економічних втрат. Вони часто призводять до зриву послуг, порушення основних прав і підривають довіру громадян до он-лайн-діяльності.

Потрібно визначити необхідність захисту наших мереж та критичної інфраструктури та ефективного реагування на кіберзагрози.

“П'яте покоління” телекомунікаційних систем, або 5G, буде одним з найважливіших складових нашого цифрового господарства та суспільства в наступному десятилітті. Україна вжила значних кроків для просування глобальних зрушень у напрямку цієї стратегічної технології.

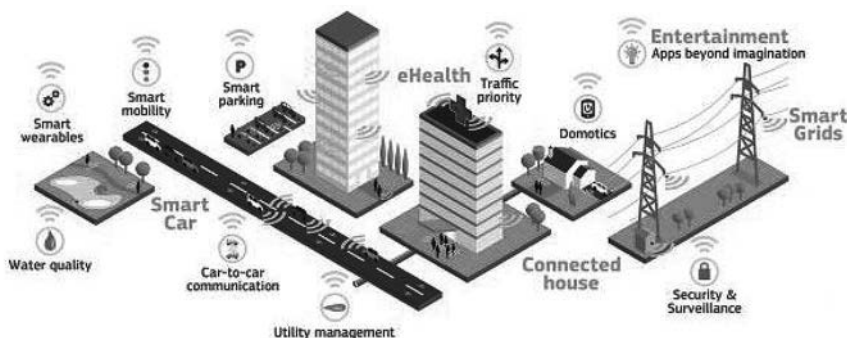


Рис. 3. “П'яте покоління” телекомунікаційних систем

Очікується, що майбутня інфраструктура 5G буде обслуговувати широкий спектр застосувань та секторів, включаючи професійне використання (підключена автоматизована мобільність, електронне здоров'я, управління енергією, можливо, програми безпеки тощо).

5G також буде “очима і вухами” систем штучного інтелекту, оскільки вони забезпечуватимуть збір та аналіз даних у реальному часі.

Максимізація потенціалу зростання цифрового суспільства, яке забезпечується через е-навики суспільства, нерівний доступ громадян до цифрових технологій на нових можливостей (цифрові розриви).

Навчання у суспільстві та сприяння створенню інноваційних стартапів.

Стратегія цифровізації в адаптаційний період надасть бізнесу, зокрема підприємцям, нові можливості для розширення масштабів по всьому світі, і в Україні в тому числі.

## Джерела

---

1. Aleinikova O. V., Datsii O. I., Kalina I. I., Zavgorodnia A. A., Yeremenko Y., Nitsenko V. S. (2023). Digital technologies as a reason and tool for dynamic transformation of territory marketing. [Цифрові технології як причина та інструмент динамічної трансформації маркетингу територій]. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. № 1. P. 154–159. doi:10.33271/nvngu/2023-1/154
2. Каліна І. І., Мазур Ю. В. Організаційно-економічний механізм реалізації засад маркетингу на підприємстві в адаптаційний період. *Економічний простір*. 2022. Вип. 182. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-10>

**Н. М. БАБКО**

канд. екон. наук, доц., ДБТУ, м. Харків

**Е. І. ЧКАДІЛОВ**

студент групи 075-196-02, ДБТУ, м. Харків

## ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

---

Маркетингова товарна політика відіграє важливу роль у розвитку будь-якого підприємства, в тому числі і аграрного. Сільськогосподарські підприємства мають свої особливості і специфіку, які впливають на їх маркетингову стратегію та політику [2, 29].

В першу чергу, це залежність від природних факторів. Однією з найбільших особливостей аграрних підприємств є їх залежність від природних факторів, таких як клімат, ґрунт, погодні умови. Ці фактори можуть значно впливати на врожайність та якість продукції, що ставить підприємства в умо-

ви невпевненості. У зв'язку з цим, маркетингова товарна політика аграрних підприємств повинна враховувати цю нестабільність і бути гнучкою, щоб адаптуватися до змін у виробництві.

Ще один важливий фактор впливу на маркетингову товарну політику сільськогосподарських підприємств — сезонність виробництва. Більшість аграрних підприємств працюють у сезонному режимі, коли пік виробництва припадає на певний період року. Це створює виклики щодо збуту та зберігання продукції. Маркетингова товарна політика повинна враховувати дану особливість і розробляти стратегії для збуту продукції поза сезоном, наприклад, через зберігання або переробку.

Окрім сезонності врожаю, аграрні підприємства також мають сезонність витрат. Вони повинні забезпечити фінансування для придбання насіння, розплідників, добрив та інших матеріалів перед сезоном посіву або збору врожаю. Маркетингова політика повинна передбачати належне фінансування та управління сезонними витратами.

Наступна особливість — наявність постачальницького ланцюга. У багатьох випадках аграрні підприємства входять у склад постачальницького ланцюга, який включає посередників, оптовиків, роздрібних торговців та інших учасників. Маркетингова політика повинна розроблятися з урахуванням цих взаємозв'язків, щоб забезпечити ефективний рух продукції від виробника до кінцевого споживача.

Глобальний ринок і конкуренція чинять значний вплив на діяльність аграрних підприємств. З одного боку, це може створювати можливості для експорту продукції та розширення ринків збуту. З іншого боку, аграрні підприємства повинні бути готові до конкуренції з імпортною продукцією. Маркетингова товарна політика повинна спрямовуватися на створення унікальних конкурентних переваг, таких як якість продукції, брендування та інновації, щоб забезпечити успіх на глобальному ринку [5, 37].

Брендування відіграє важливу роль у маркетинговій товарній політиці аграрних підприємств. Відповідно обране ім'я, логотип, слоган та інші елементи бренду можуть позиціонувати продукцію як високоякісну, надійну та екологічно чисту. Крім того, маркетингова комунікація має на меті розповісти споживачам про переваги продукції, її походження, використання та інші важливі аспекти [6, 92].

Сьогодні споживачі усвідомлені щодо якості, екологічної чистоти та походження продуктів. Все більше споживачів надають перевагу екологічно чистій продукції. Аграрні підприємства повинні враховувати цю тенденцію і впроваджувати екологічно сталий підхід до виробництва та маркетингу. Отже, маркетингова товарна політика має підкреслювати екологічну чистоту продукції, включати сертифікацію органічної продукції та інші екологічні переваги для задоволення екологічних вимог споживачів [1, 53].

Наразі підприємства повинні активно займатися розробкою нових продуктів та вдосконаленням існуючих. Важливо розуміти потреби та вимоги споживачів і виробляти продукцію, яка відповідає їхнім очікуванням. Диференціація продукту може стати конкурентною перевагою, наприклад,

використання органічних методів вирощування, створення унікального смакового профілю або представлення продукту в ексклюзивній упаковці [3, 320].

Будуючи маркетингову товарну політику, аграрні підприємства повинні активно спілкуватися зі своїми споживачами. Це може включати проведення досліджень ринку, опитування споживачів, організацію презентацій та дегустацій продукції, а також взаємодію через соціальні медіа та інші комунікаційні канали. Важливо зрозуміти потреби споживачів і створити пропозицію, яка їх задовольняє.

Аграрні підприємства часто співпрацюють з дистриб'юторами та роздрібними мережами для збуту своєї продукції. Маркетингова товарна політика повинна включати стратегії співпраці з дистриб'юторами, наприклад, розроблення спеціальних пропозицій для роздрібних мереж, підтримку маркетингових активностей та партнерські програми для спільного розвитку ринку [4, 192].

Крім того, аграрні підприємства підлягають регулюванню з боку уряду та інших регулюючих органів. Норми та правила щодо виробництва, якості продукції, безпеки та інші аспекти можуть вплинути на маркетингову стратегію та політику. Підприємства повинні враховувати регулюючі фактори у своїй діяльності.

Таким чином, для успішної реалізації маркетингової товарної політики аграрним підприємствам необхідно:

1. Детально аналізувати ринок та конкурентну ситуацію. Це дозволить розробити ефективні стратегії збуту та диференціації продукції.

2. Розвивати власний бренд, що допоможе створити унікальну ідентичність продукції та забезпечити конкурентні переваги.

3. Забезпечувати високу якість продукції, використовувати сучасні технології, враховувати екологічні стандарти та забезпечувати контроль якості на всіх етапах виробництва.

4. Розробляти інноваційні продукти (наприклад, нові сорти культур, використання нових методів вирощування або впровадження нових технологій у виробництво).

5. Залучати споживачів через маркетингові активності, що допоможе привернути увагу споживачів. Це можуть бути рекламні кампанії, участь у виставках та ярмарках, спонсорство подій або організація промо-акцій. Маркетингові активності сприяють підвищенню обізнаності про продукцію і створенню позитивного іміджу підприємства.

6. Використовувати сучасні інструменти електронної комерції (створення власного інтернет-магазину, присутність на платформах онлайн-торгівлі та використання соціальних медіа для просування продукції).

7. Встановлювати довгострокові партнерські відносини з споживачами, дистриб'юторами та іншими зацікавленими сторонами. Важливо встановлювати довгострокові партнерства, базовані на взаємній користі та довірі.

Маркетингова товарна політика аграрних підприємств повинна бути гнучкою і адаптивною до змін у сільськогосподарському секторі. Важливо

враховувати особливості ринку, споживачів та конкуренції для ефективного просування продукції. Це може допомогти виявити нові можливості, покращити позиціонування продукції та розширити ринки збуту.

## Джерела

---

1. *Бабко Н. М., Мандич О. В., Сєвідова І. О., Квятко Т. М., Романюк І. А.* Поведінка споживача: навч. посіб. Харків : ХНТУСГ, 2020. 165 с.
2. *Котлер Ф.* Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.
3. *Махонін Р. О.* Оцінка потреб споживачів як етап розробки маркетингової стратегії компанії. *Молодь і індустрія 4.0 в XXI столітті* : матеріали XIX-го Міжнар. форуму молоді. Харків: ДБТУ. 2023. 352 с.
4. *Сєвідова І. О., Бабко Н. М.* Вплив маркетингової політики на результати фінансової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інт.-конф., 2 листопада 2022 р. Харків: Державний біотехнологічний ун-т, 2022. С. 191–192.
5. *Сєвідова І. О., Мандич О. В., Квятко Т. М., Бабко Н. М., Романюк І. А.* Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків : ХНТУСГ, 2020. 200 с.
6. *Чекаділов Е. І.* Брендинг як невід’ємна складова загальної стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інт.-конф., 2 листопада 2022 р. Харків: Державний біотехнологічний ун-т, 2022. С. 91–93.

## Н. В. ГОЛОВАЧ

---

канд. пед. наук, доц, ННІУЕБ МАУП  
<https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

## Ю. О. КОЛЕСНИК

магістрантка, ННІУЕБ МАУП

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ВЧИТЕЛІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

---

Актуальність самоменеджменту полягає в тому, що в сучасному світі зростає значення вмінь та навичок управління власним життям, розвитком, часом, роботою та ін. У сучасних умовах, коли ринок праці змінюється дуже швидко та стає складно передбаченим через війну та кризу і потребує від працівників швидкого адаптування до нових умов, самоменеджмент стає важливим інструментом для успішної кар’єри та професійного розвитку. Він дозволяє людині зосередитися на своїх цілях та пріоритетах, розвиватися,

підвищувати свою професійну кваліфікацію та бути конкурентоспроможним на ринку праці.

Також актуальність самоменеджменту виявляється в тому, що він допомагає людині підвищити свою продуктивність та ефективність в різних сферах життя, включаючи освіту, бізнес, волонтерство та інші. Вміння ефективно управляти своїм часом та ресурсами, планувати свою роботу та досягати поставлених цілей є необхідними для будь-якої людини, яка хоче досягти успіху у своєму житті.

Самоменеджмент — це комплекс вмінь та навичок, які допомагають людині ефективно управляти своїм часом, енергією та ресурсами, досягати поставлених цілей та забезпечувати успіх у різних сферах життя [2, с. 23]. Самоменеджмент у закладі освіти — це процес, за допомогою якого керівництво закладу освіти забезпечує ефективне функціонування та розвиток закладу за допомогою самостійної організації своєї роботи та планування своїх дій [2, с. 25].

Основні напрями самоменеджменту закладу освіти включають:

- розробка стратегії — створення візії, місії та цілей закладу освіти, розробка плану дій для досягнення цих цілей;
- фінансовий менеджмент — планування та контроль бюджету закладу освіти, визначення пріоритетів у витратах, розвиток фінансової стратегії;
- управління персоналом — залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, розвиток та навчання працівників, створення сприятливої робочої атмосфери;
- маркетинг та реклама — розробка та реалізація маркетингової стратегії, просування закладу освіти, залучення нових здобувачів та працівників, збільшення розповсюдження інформації про нього;
- розвиток інфраструктури — створення та підтримка необхідної інфраструктури для навчання та розвитку, планування та реалізація інвестиційних проєктів;
- взаємодія з громадськістю — забезпечення відкритості та доступності для громадськості, розвиток співпраці з батьками та іншими зацікавленими сторонами.

Всі ці аспекти взаємопов'язані та вимагають комплексного підходу до управління закладом освіти.

Розвиток самоменеджменту вчителів є надзвичайно актуальним завданням в сучасному світі, де освіта постійно змінюється та розвивається в складних умовах, спочатку світової пандемії COVID-19, а потім в умовах повномасштабної війни. Але попри такі складні випробування вчителі вже показали свою готовність до змін, впровадження новітніх освітніх технологій та педагогічних підходів, які вимагають від них не тільки високої кваліфікації, але й навичок ефективного самоменеджменту.

Ще до повномасштабного вторгнення росії, коли панувала пандемія COVID-19 по всьому світу, з переходом на дистанційну форму навчання закладів освіти, вчителі стали залучені до більш складних завдань, таких як



розвиток та впровадження електронних платформ, організація відеоконференцій, робота з онлайн-ресурсами та ін. Вчителі оперативно формували навички ефективного самоменеджменту, які дозволили їм ефективно керувати часом, планувати роботу та успішно впоратися зі стресом, допомагати іншим, в тому числі і здобувачам освіти різного віку.

Самоменеджмент вчителів в умовах війни є дуже важливим і складним завданням, оскільки війна суттєво ускладнила та негативно вплинула на психологічне здоров'я, роботу та ін. В умовах війни для закладів освіти додалося ще більше складних завдань щодо забезпечення безпеки всіх учасників освітнього процесу.

Самоменеджмент вчителів є важливим аспектом їхньої професійної діяльності, який є ключовим у забезпеченні ефективної роботи та особистісного зростання. Сьогодні існують різні підходи до розвитку самоменеджменту вчителів, серед яких можна виділити наступні [1, с. 145]:

- *Особистісно-орієнтований підхід* базується на тому, що самоменеджмент вчителя повинен починатися з розуміння та розвитку його особистості. Вчителі повинні розвивати свої персональні якості, такі як самодисципліна, емоційний інтелект та інші, щоб бути ефективними в своїй професійній діяльності.

- *Когнітивно-поведінковий підхід* орієнтований на розвиток навичок управління часом та ставлення до роботи. Вчителі повинні навчитися планувати свій час, встановлювати пріоритети та використовувати ефективні стратегії управління власними емоціями та стресом.

- *Комунікативний підхід* покладає акцент на розвиток навичок комунікації та співпраці з колегами, здобувачами освіти та їх батьками. Вчителі повинні навчитися ефективно спілкуватися, використовуючи відкрите спілкування та конструктивний підхід до вирішення конфліктів.

- *Технологічний підхід* орієнтований на використання сучасних технологій для розвитку навичок самоменеджменту. Вчителі повинні навчитися використовувати різні інструменти та програми для планування та управління.

Наведемо деякі поради щодо того, як вчителям можна забезпечити ефективний самоменеджмент в умовах війни:

1. Планування. Треба планувати свою роботу, щоб бути готовими до можливих непередбачуваних ситуацій. Потрібно ретельно планувати заняття та управляти своїм часом, враховуючи можливі перешкоди.
2. Розуміння психології дітей і підлітків. Слід розуміти, як війна впливає на психологію дітей, підтримувати їх на рівні, який їм потрібен.
3. Робоче місце. Потрібно дбати про своє робоче місце, щоб забезпечити безпеку і здоров'я себе та здобувачів, зберігати матеріали у безпечному місці.
4. Підтримка. Вчителям слід шукати підтримку у своїх колег, друзів та родини, а також звертатися за допомогою до психолога або соціального працівника, якщо потрібно.
5. Самозахист. Необхідно добре знати основи самозахисту, щоб захистити себе, здобувачів освіти, колег у разі небезпеки. Наприклад, вчителі

мають навчитися надання першої медичної допомоги, навчити своїх здобувачів евакуюватися під небезпеки та правил захисту у разі ракетних атак тощо.

6. Забезпечення стійкості та стабільності. Вчителі мають бути готові до того, що умови роботи можуть змінюватись дуже швидко. Важливо мати запасні плани та знати, як швидко переключатись на інші завдання.
7. Розвиток професійних навичок. Вчителі повинні постійно вдосконалюватись та розвиватись як фахівці. Важливо стежити за новітніми методиками викладання та забезпечувати свою професійну кваліфікацію.

Відтак, самоменеджмент вчителів є особливо важливим у період війни, коли суспільство переживає складні та непередбачувані часи. Вчителі мають важливу роль у підготовці молодого покоління до викликів, які стоять перед суспільством. Вони повинні бути готові до роботи вже тепер вже в екстремальних умовах, а також до того, що їхні здобувачі можуть знаходитись у складних психологічних станах.

Також важливо зазначити, що розвиток самоменеджменту є важливим для збереження професійного здоров'я вчителів та запобігання професійному вигоранню. Ефективний самоменеджмент допомагає вчителю управляти власними емоціями та стресом, зберігати мотивацію до роботи та досягати поставлених цілей.

Отже, розвиток самоменеджменту вчителів є дуже важливим і актуальним завданням, яке допоможе вчителям ефективно впроваджувати новітні педагогічні технології, підвищувати якість своєї роботи та зберігати професійне здоров'я. Самоменеджмент є ефективним інструментом в сучасному світі, який допомагає людям управляти своїм життям та роботою, досягати поставлених цілей та забезпечувати успіх у різних сферах життя.

## Джерела

---

1. *Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О.* Стратегія розвитку людства. Новий гуманізм в освіті: науково-публіцистичне видання / За заг. ред. Г. А. Дмитренко. К.: ДКС-центр, 2021. 257 с.
2. *Сахно О. В., Денисова А. В.* Самоменеджмент: навчально-методичний посібник до самостійного вивчення спецкурсу "Тайм-менеджмент" слухачами курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПНЗ. Біла Церква: БІНПО УМО, 2017. 146 с.

**Н. М. ВАСИЛЕЦЬ**

*канд. екон. наук, доц., Академія праці, соціальних відносин і туризму*  
<https://orcid.org/0000-0002-3757-4767>

**Н. В. ГОЛОВАЧ**

*канд. пед. наук, доц., ННІУЕБ МАУП*  
<https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

**М. А. ПУЖКО**

*магістрант, ННІУЕБ МАУП*

---

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

---

З початком повномасштабного вторгнення російської федерації на територію нашої країни, жорстокої війни та терору, що продовжується до сьогодні, населення, бізнес, економіка нашої держави вимушені виживати та адаптуватися до кризових умов військового стану. Акцентується головна увага на стратегічних завданнях нашої держави щодо формування людського капіталу як головного фактору утримання та розвитку економіки.

В умовах війни та і в часи повоєнної України вітчизняні підприємства агропромислового виробництва мають вирішувати дуже складні завдання, а саме: як відродити покинуті та занедбані землі через постійні обстріли та окупацію, розмінувати їх, подолати дефіцит фінансових та кадрових ресурсів, відновити матеріально-технічну базу, забезпечити підприємства прогресивними кваліфікованими працівниками та багато ін. Для реалізації основних напрямів розвитку вітчизняної економіки необхідна розробка нових підходів до вирішення питань ефективного управління персоналом підприємств агропромислового виробництва, створити умови розвитку трудового потенціалу для досягнення конкурентоспроможності й економічного успіху.

Стан наукової розробленості проблеми. Дослідження управління персоналом представлені у багатьох працях вітчизняних вчених, зокрема: О. Грішнєвої, М. Данюка, Г. Дмитренка, А. Колота, О. Крушельницької, М. Петюха, О. Яковенко та багато інших. А також дана проблематика представлена у наукових працях зарубіжних вчених (Г. Десслер, В. Зигерт, Х. Хекхаузен та ін.). Водночас, проблеми ефективного управління персоналом вітчизняних агропромислових підприємств як важливої складової розвитку вітчизняної економіки в умовах війни залишаються малодослідженими.

Визначимо проблеми управління персоналом підприємств агропромислового виробництва в умовах війни та запропонуємо шляхи їх вирішення.

На жаль, агресивні військові терористичні дії російської федерації продовжують завдавати значних збитків підприємствам агропромислового ви-

робництва України. Станом на кінець 2022 року непрямі втрати сільського господарства вже сягнули до 34,25 млрд доларів [1]. Ще одним викликом для підприємців агропромислового виробництва стало суттєве збільшення витрат через значне збільшення вартості енергоносіїв, палива, газу, логістики, техніки, мінеральних добрив, різних засобів виробництва. Відповідно зросли ціни на зернові культури. Ускладнився експорт української агропродукції (наголосимо на тому, що Україна є одним з найбільших у світі експортерів зерна!) — порти Чорного моря блокуються ворогом, тому влада нашої країни змушена була шукати альтернативні маршрути постачання — зокрема через Польщу і Румунію. До цього ж наразі маємо ще одну проблему експорту зерна й олійних культур до Польщі через масові страйки польських фермерів, бо українське зерно дестабілізує ринок і вони несуть збитки.

Згідно даних проведених досліджень Міністерством агрополітики [1], станом на кінець 2022 року грошові втрати лише тільки аграрного сектору України вже сягнули понад 6,6 млрд доларів США, що складає майже 23 % від всієї вартості активів сільського господарства нашої країни. Але ця тенденція, нажаль, продовжується. Суттєвих втрат зазнали: окупована, знищена та пошкоджена значна кількість посівних земель, викрадені окупантами велика кількість високовартісної сучасної техніки, транспорту та інших матеріальних цінностей, а також продукція тощо. Тут мова йде тільки про прямі втрати внаслідок пошкоджень, які завдала нам злочинна військова агресія рф. Непрямі втрати є набагато суттєво вищими — станом на листопад 2022 року це понад 34,25 млрд доларів (якщо порівняти зі станом на червень 2022 року, то це вже на 10,8 млрд доларів більше) [1].

Попри все багато вітчизняних підприємств агропромислового виробництва окрім зусиль щодо утримання бізнесу долучились до активної волонтерської допомоги для захисту нашої країни. Частина коштів за реалізований врожай зернових культур працівники багатьох підприємств агропромислового виробництва передають для ЗСУ, а також працюють понаднормово в умовах ризику, небезпеки, стресів тощо. Завдячуючи всім нашим захисникам та захисницям, волонтерам, рятівникам продовжується деокупація та розмінування українських польових земель.

Управління персоналом на вітчизняних агропромислових підприємствах в умовах війни є важливим завданням, оскільки воно стає ще більш складним через низку факторів, які впливають на роботу працівників та діяльність підприємства в цілому.

В сучасних умовах, в першу чергу, необхідно розробити нові цілі та завдання стратегії управління персоналом підприємств агропромислового виробництва, адаптованих до виниклих критичних обставин.

Одними з найважливіших завдань, які підприємці вже виконали є: забезпечення безпеки персоналу та їхніх сімей; впровадження протипожежних та санітарно-епідемічних правил; організація додаткових заходів безпеки на робочому місці та забезпечення контролю за їх дотримання. Також розроблені плани евакуації та дій у разі нападу ворога, щоб персонал міг швидко та безпечно покинути робочі місця.

Для збереження кадрів важливо забезпечити їм соціальний захист, зокрема медичне обслуговування та пільги у зв'язку зі станом війни. Працівники повинні бути забезпечені ще і засобами індивідуального захисту.

Також важливим є організація тренінгів та підвищення кваліфікації персоналу, зокрема з питань безпеки та першої медичної допомоги на робочому місці та дій у воєнний час. Навчання повинно проводитися регулярно, щоб працівники були готові до можливих небезпечних ситуацій.

Окрім цього, важливим є забезпечення стабільної роботи підприємств агропромислового виробництва в умовах війни. Для цього необхідно розробити та впровадити плани заходів у разі перерви в електропостачанні, водопостачанні, обмеження проведення робіт на ділянках де ще не розміновано, а в окремих випадках здійснити релокацію виробництва у безпечні регіони тощо.

Управління персоналом в сучасних умовах має бути орієнтоване на конкретні результати діяльності та перспективи загального розвитку. До розробки кадрової політики наразі висуваються все більш високі вимоги щодо гнучкості та адаптивності до внутрішніх її чинників (стиль керівництва, внутрішньо-організаційна культура, розвиток комунікацій, цілі та місія підприємства, що саме буде більше об'єднувати працівників, мотивувати та налаштовувати їх на важку роботу в умовах війни та бажання зробити свій внесок у розвиток агропромислового сектору вітчизняної економіки. Тому мета управління персоналом має бути орієнтована, в першу чергу, на забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення всіх відділів підприємств агропромислового виробництва кваліфікованими стресостійкими співробітниками, створення належних умов для ефективного використання і розвитку персоналу.

З метою забезпечення високої ефективності стратегічних змін управління персоналом має бути впроваджений поетапний механізм реалізації їх впровадження в практичну діяльність підприємств агропромислового виробництва. Виділяємо наступні основні елементи механізму управління персоналом: 1) нова система оцінки персоналу (оцінки трудового потенціалу); 2) оптимізована система мотивації персоналу (в т. ч. впровадження мотиваційного моніторингу); 3) корпоративна культура; 4) заходи підвищення продуктивності праці персоналу; 5) розвиток внутрішньої мотивації працівників; 6) формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; 7) оцінка загальної результативності діяльності підприємств агропромислового виробництва [2; 3].

Головними напрямками роботи із кадровим складом виділяємо наступні:

- ефективна організація процесу кадрового планування;
- організація та проведення заходів щодо пошуку, підбору та відбору персоналу згідно із стратегічними цілями підприємства;
- управління процесами плинності персоналу, планування та розстановка кадрів;
- створення постійно діючої системи навчання та розвитку кадрів;

- проведення атестації персоналу і забезпечення професійного зростання;
- створення кадрового резерву;
- чітке визначення принципів, форм і систем стимулювання праці.

В умовах війни раціональність та ефективність управління персоналом підприємств агропромислового виробництва визначається пошуком нових підходів щодо збереження та утримання найцінніших працівників. З цією метою необхідно розробити механізм нових цілей та завдань стратегії підприємств агропромислового виробництва, стратегії управління персоналом та кадрової політики адаптованих до умов війни та часів повоєнної України.

## Джерела

---

1. *Анастасія Олійник*. Ціна війни: агросектор Київщини продовжує втрачати мільярди доларів через військове вторгнення рф. *КиївВлада*. Режим доступу: <https://kievvlada.com.ua/text/tsina-vijni-agrosektor-kiivshhini-prodovzhuje-vtrachati-milyardi-dolariv-cherez-vijskove-vtorgnennya-rf> (дата звернення 25.04.2023 р.).
2. *Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.* (2020). Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466 с.
3. *Головач Н. В.* Розвиток системи управління персоналом на підприємстві в умовах кризи. Становлення і розвиток української державності : зб. матер. Міжнародної наук.-практич. конф. [“Управління бізнесом в умовах глобальної нестабільності”], (Київ, МАУП, 26 березня 2015 року). К. : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2015. Вип. 13. С. 45–48.

## **Н. В. ГОЛОВАЧ**

---

*канд. пед. наук, доц., ННІУЕБ МАУП*  
<https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

## **Ю. А. ГОНТАРУК**

*магістрантка, ННІУЕБ МАУП*

## **ЗМІНИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

---

Кадрова політика є надзвичайно важливим інструментом управлінської діяльності у будь-яких умовах, а в умовах війни вона набула ще більшої актуальності. Понад рік повномасштабної війни та терору з боку росії наробили багато лиха та збитків нашій державі, що суттєво змінило економічну та соціальну ситуацію в країні. Відповідно змінилася і кадрова політика як країни так і підприємств, організацій, установ. Релокація виробництва, відтік пер-

соналу через міграцію і мобілізацію, дефіцит кваліфікованого персоналу, це далеко не увесь перелік проблем, які виникали перед кожним підприємством у цей непростий рік нашої боротьби проти російської агресії.

Підприємства, які впровадити гнучкі антикризові програми кадрової політики, змогли швидко адаптувати свою діяльність під умови війни у різних регіонах країни в залежності від можливостей, окрім окупованих та близьких до фронту територій. Тому, тема змін кадрової політики в період воєнного стану є актуальною.

Стан визначення проблеми. Проблеми кадрової політики досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: О. Грішнова, В. Дайнюк, Г. Дмитренко, А. Колот, В. Петюх, Ф. Тейлор, Г. Щокін. У працях були розглянуті особливості кадрової політики, водночас кадрова політика підприємств в умовах воєнного стану ще не достатньо досліджена.

Метою статті є дослідження змін кадрової політики підприємств України в умовах воєнного стану.

Оптимізація кадрової політики в умовах війни є ключовим фактором успішної діяльності підприємств та держави в цілому.

Вплив негативних зовнішніх факторів, які виникли внаслідок агресивних терористичних дій російської федерації на всі сфери вітчизняної економіки змінив стратегічні цілі й завдання підприємств, відповідно змінилася кадрова політика, цілі і завдання системи управління персоналом.

Головною ціллю підприємств України стала можливість зберегти своє функціонування, яке ґрунтується на ефективному управлінні, раціоналізації власних ресурсів, збереженні людського капіталу, матеріальних та технічних ресурсів.

Відповідно до умов військового стану кадрова політика підприємств почала трансформуватися: розроблялися нові правила, вимоги і принципи роботи з персоналом.

Розглянемо більш детально зміни, що відбулися в кадровій політиці держави та підприємств в період воєнного стану.

Враховуючи те, що влада нашої країни з 24 лютого 2022 року була не готова до війни як у напрямі захисту так і утримання економіки, в галузі трудового законодавства виникало безліч питань пов'язаних з правовими відносинами працівника і роботодавця. І лише через п'ять місяців війни Верховна рада України прийняла Закони: "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" (від 19.07.2022 р.), "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин" (від 01.07.2022 р.) [3; 4].

Відповідно до цих Законів зміни торкнулися наступних питань:

- вибору форми укладання трудових договорів;
- випробувального терміну;
- строкових договорів;
- переведень і змін істотних умов праці;
- призупинення трудових договорів;
- умов розірвання трудових договорів;
- робочого часу і відпочинку;

- обмежень щодо надання щорічних та інших видів відпусток;
- порядку організації кадрового адміністрування;
- строків оплати праці;
- можливості призупинення роботодавцем окремих пунктів колективного договору.

На підставі цих законів керівники здебільшого крупних підприємств, корпорацій внесли зміни до процесу організації праці, які дозволили продовжити свою діяльність і зменшити навантаження на кадрові процеси, а також визначили можливість отримати відшкодування грошових сум працівникам та роботодавцям, які були спричинені збройною агресією.

Мотивація персоналу це ще один, не менш важливий елемент кадрової політики, який також набув змін. Фінансово спроможні підприємства розробили нові мотиваційні програми з урахуванням матеріальних і моральних потреб співробітників, зміни їх пріоритетів.

Деякі підприємства переглянули складові матеріальної мотивації, яка здійснювалася через оплату праці, винагороди і залежала від продуктивності праці. Такі підприємства поставити перед своїми працівниками нові реалістичні вимоги, а в деяких випадках більше стали орієнтуватися на індивідуальну мотивацію, ніж на колективну.

Компанії з високим рівнем доходів змогли підтримати своїх співробітників додатковими матеріальними виплатами. Наприклад, оператор телекомунікацій Київстар розробив програму грошової підтримки працівникам на перші 6 місяців війни, а також передбачив додаткові виплати у разі смерті співробітника чи когось з членів його сім'ї, співробітникам які опинились в скрутному становищі та зазнали матеріальних збитків.

Нематеріальна мотивація в період воєнного стану набула більшої значущості, бо фізичне і психологічне здоров'я, безпека праці стали першочерговими потребами працівників. Керівники підприємств частіше стали використовувати дистанційний формат роботи, безкоштовні психологічні консультації, опитування на визначення першочергових потреб працівників та забезпечення зворотнього зв'язку, розширене медичне страхування, розроблені рекомендації щодо дій працівників в кризових ситуаціях, організацію регулярної та відкритої комунікації працівників з керівниками, що підвищує рівень довіри до керівництва підприємства та формує впевненість у стабільності роботи.

Окремо можна розглянути релокацію підприємств безпосередньо з зони бойових дій та близьких до них територій, як інструменту комбінованої мотивації співробітників. Використання релокейту дав змогу працівникам зберегти робоче місце, стабільний дохід і отримати більш безпечні умови праці.

Як показує досвід, в умовах війни дуже важко підтримувати змістовне робоче середовище, високу мотивацію і продуктивність роботи команди, проте знайти правильні мотиваційні рішення у компанії можливо.

Найм та підбір персоналу як елемент кадрової політики теж зазнали певного переформування. У зв'язку з внутрішньою та зовнішньою міграцією співробітників, а також великою кількістю мобілізованих працівників, перед



деякими підприємствами гостро ставало питання швидкого закриття утворених вакансій. Багато підприємств зупинили свою діяльність і на ринку праці з'явилася велика кількість шукачів [1].

Крім таких звичних засобів пошуку персоналу, як сайти з пошуку роботи, спеціалізовані групи соціальних мереж, роботодавці почали більше використовувати свій кадровий резерв, особисті зв'язки співробітників та знайомих, державні структури служби зайнятості, що дозволило їм скоротити витрати на пошук персоналу. Цей напрям роботи з персоналом виявився ефективним: кадровий резерв швидко оновлювався та після проведення внутрішніх комунікацій вакантні місця були заповнені працівниками з необхідною кваліфікацією та знаннями внутрішніх робочих процесів.

Згідно статистики Державної служби зайнятості, станом на 01 лютого 2023 року існує суттєвий дисбаланс робочої сили між попитом та пропозицією — на одну вакансію претендує 6 безробітних. Найбільший рівень розриву склався серед працівників сільського господарства (31 особа), технічних службовців (14 осіб), службовців та керівників (11 осіб), працівників сфери торгівлі та послуг (12 осіб) [2].

Найбільше бракувало вакансій для представників таких спеціальностей, як: менеджери із збуту, адміністратори, фахівці державної служби місцевого самоврядування, юристи. А найбільший дефіцит кадрів був відмічений серед: лікарів, швачок; інспекторів пенітенціарної системи, слюсарів-електриків з ремонту електроустаткування; монтажників радіоелектронної апаратури та приладів; слюсарів аварійно-відновлювальних робіт; вчителів; майстрів з ремонту автомобілів [2].

Такий напрям кадрової політики, як адаптація персоналу в умовах війни супроводжується неабиякими труднощами. Це спричинено підвищенням рівнем моральної напруженості у суспільстві, питаннями безпеки, впровадженням дистанційного формату роботи. Вирішували цю проблему здебільшого шляхом управління комунікаціями, формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату колективу, організації навчання персоналу.

Першочерговими правилами онбордингу в період війни стала організація безпечних умов праці. Керівники підприємств мали якнайшвидше організувати захисні укриття на час повітряних тривог, надати практичні рекомендації працівникам на випадок нестандартних ситуацій, розробити чати для оперативного інформування співробітників тощо. Протягом року і дотепер максимальна увага приділяється психологічній підтримці, допомозі у вирішенні особистих проблем, забезпеченню технічними засобами та інструментами для повноцінної роботи тощо.

Таким чином, проведений аналіз змін кадрової політики в період воєнного стану показав те, що всі її елементи зазнали пертурбацій. Ефективність роботи підприємства залежить від розробленої ефективної кадрової політики, її здатності адаптуватися до нових викликів і загроз, а в умовах військового стану від швидкого впровадження антикризових заходів. Кадрова політика в умовах війни має бути спрямована на управління ризиками, пов'язаними зі змінами в зовнішньому середовищі.

## Джерела

---

1. HR воєнного часу: як зараз швидше закривати вакансії. [Електронний ресурс]. <https://www.work.ua/articles/employer/2933/> (дата звернення: 15.03.2023).
2. Державний центр зайнятості. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості. [Електронний ресурс]. [https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infocfiles/01\\_sytuaciya\\_na\\_gp\\_ta\\_diyalnist\\_dsz\\_2023\\_0.pdf](https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infocfiles/01_sytuaciya_na_gp_ta_diyalnist_dsz_2023_0.pdf) (дата звернення: 15.03.2023).
3. Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин”. *ВВР України*. 01.07.2022 р. № 2352-ІХ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20> (дата звернення: 15.03.2023).
4. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану”. *ВВР України*. 19.07.2022 р. № 2136-ІХ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 15.03.2023).

### **А. І. КОЗЛОВА**

---

*канд. екон. наук, ст. наук. співр., проф. МКА, ННІУЕБ МАУП*  
<https://orcid.org/0000-0003-2336-4600>

### **Б. А. ТЕРЕЩУК**

*магістрантка, ННІУЕБ МАУП*

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ**

---

Керівники та топ-менеджери вітчизняних підприємств в сучасних умовах військового стану стикнулися з новими викликами. Перед ними постало чимало неочікуваних завдань в стані невизначеності та стресу, які більше всього пов'язані з нерозумінням того, як саме правильно діяти в кожному конкретному випадку, як знайти найбільш ефективні підходи для кожної із ситуацій.

Сьогодні персонал, який серйозно налаштований на роботу, здатний швидко навчатися та адаптуватися до умов війни є найціннішим ресурсом в будь-якій компанії. В сучасних умовах більше ціняться саме такі якості працівника як: стресостійкість, професійність, мобільність, вмотивованість, мультизадачність, відповідальність, висока організація, вміння вирішувати складні завдання, які вимагають використання сучасних інструментів, що відповідають сьогоденню. А до керівників підприємств наразі в першу чергу ставлять вимоги щодо вмінь зосереджуватись на ключових професійних процесах налагодження алгоритму дій в різних кризових ситуаціях. Тому

багато керівників підприємств України наразі займаються незвичними новими для них процесами.

Головною особливістю сучасного існування та розвитку українського суспільства є те, що підвищення якості та безпеки життя, збереження гарантій виживання та запорука подальшого стійкого розвитку цілком залежить від рівня освіти громадян, ступеня використання їх знань, а також можливостей їх самореалізації. У сучасному суспільстві переваги завжди будуть на боці тих, кому притаманна внутрішня потреба постійно шукати актуальні знання, знаходити і оновлювати їх. Саме знання стають головним багатством, вони “нічим не обмежені, доступні кожному і не зменшуються при їх використанні” [3].

В зв'язку з цим освіта все більшою мірою перетворюється на визначальний чинник економічного, соціального, культурного та політичного прогресу кожної нації. Саме освіта розглядається зараз як сфера людинотворення, тобто, сфера, яка в цілісному вигляді формує професійні знання, культуру та світогляд особистості. Осмисленню ролі освіти в сучасних умовах сприяє розгляд цієї проблеми і в контексті зростання значущості людського чинника як на рівні окремого індивідуума, так і на національному та міжнародному рівнях [2].

Досвід багатьох розвинених країн показує, що система освіти весь час змінюється. Ці зміни, в першу чергу, обумовлюються так званими зовнішніми чинниками, які полягають в розвитку виробництва, трансформації культурного та соціального середовища, розширенні та поглибленні глобальних зв'язків. На думку фахівців, основними напрямками змін в системі освіти є:

- збільшення періоду накопичення базових знань;
- засвоєння знань на рефлексивному рівні;
- посилення єдності освіти та продуктивної діяльності;
- збільшення концентрації зусиль до формування особистості здобувача освіти;
- розвиток безперервної освіти;
- трансформація методів та засобів отримання, накопичення, переробки і передачі інформації.

Сучасний стан “витривалості на міцність” економіки України потребує відповідних змін всієї вітчизняної системи освіти. Необхідність таких змін пов'язана з новими вимогами до сучасних керівників та фахівців, які повинні володіти достатньою ерудицією в багатьох галузях знань, розумінням сутності ринкових відносин, стратегічним мисленням, динамізмом та оперативністю дій, тощо.

Воєнний час потребує рішучих дій від керівників підприємств, що є особливо важливим в кризових умовах у напрямі: прискорення прийняття управлінських рішень, мобільності та гнучкості вибору стилю керівництва, налагодження комунікаційних процесів, впровадження системи безпеки працівників, в тому числі і психологічного здоров'я, підтримання продуктивності їх праці, мотивації та багато іншого [1]. Все це вимагає нових підходів до управління підприємством з швидкою адаптацією до різних форс-ма-

жорних кризових умов, використання інструментів управління персоналом та ін. Враховуючи те, що взагалі досвіду управління персоналом вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану наразі немає, то постають нові завдання як для науковців так і до практиків у цьому напрямі. Це потребує набуття та розвитку нових компетенцій як керівників так і виконавців.

Слід підкреслити також і значні масштаби необхідних перетворень, в сфері оновлення та реалізації потенціалу людських ресурсів, розширення їхніх знань та компетентностей, а також нових вимог до особистісних якостей та постійного їх розвитку. За оцінками, для позитивних зрушень в економічному зростанні повинна бути сформована критична маса сучасних “фахівців-риночників” на рівні не менше 25 % управлінського складу.

Серед найголовніших проблем підприємці виділяють проблеми психологічного стану своїх підлеглих:

- розгубленість, часті зміни у психологічному стані та настрої працівників;
- небажання або неготовність до рішучих дій, змін, нових підходів до розвитку;
- страхи, переживання щодо власної безпеки, безпеки рідних і близьких;
- неможливість повноцінно працювати у зв'язку з нестабільним моральним станом.

Але, з перших днів повномасштабного вторгнення та майже рік агресії та терору від російської федерації всієї України, в умовах великої кадрової нестачі, збитків та ін. підприємці у відносно безпечних регіонах продовжують працювати, а деякі ще й активно займаються волонтерською діяльністю. Навіть в зонах окупації та ведення бойових дій (у випадку на скільки це взагалі можливо) деякі підприємства, зокрема і приватні підприємці намагаються не припиняти роботи, продовжують вести свій бізнес.

Зараз практично будь-яке підприємство прагне знайти нове ресурсне забезпечення як в конкурентній боротьбі так і в умовах військового стану. Одним з таких ресурсів підприємства є система розвитку персоналу, яка дає можливість не просто продуктивно використовувати вже наявний потенціал співробітників, але і багаторазово збільшувати його. Завдяки системі розвитку персоналу відбувається процес формування колективу, який володіє величезними можливостями і потужною мотивацією до виконання поставлених перед підприємством цілей (інколи навіть надскладних!). Не менш важливе значення має відтворення інтелектуального потенціалу суспільства та вирішення проблеми економічної кризи. Це вимагає наявності високого рівня освіти, здатності швидко навчатися, компетентності та кваліфікації економічно активного населення, високої мотивації, згуртованості та готовності все робити задля нашої перемоги, свідомості всього українського суспільства.

Професійно розроблена система розвитку персоналу підвищує продуктивність праці, якість послуг, що надаються, збільшує значимість рішень, прийнятих керівництвом підприємства. Управління розвитком персоналу сприяє зростанню цінності людських ресурсів підприємства.

## Джерела

---

1. БізнесЦензор. Що відбувається з економікою України під час війни. URL: <https://biz.censor.net/r3334083>
2. Лазоренко Л. В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_94046195.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf) (дата звернення: 16.02.2023)
3. Соболев О. Інвестиції під час війни: як змінилися та у що вкладатися. URL: [https://rus.lb.ua/blog/oleksii\\_sobolev/515556\\_investitsii\\_pid\\_chas\\_viyni\\_yak.html](https://rus.lb.ua/blog/oleksii_sobolev/515556_investitsii_pid_chas_viyni_yak.html)

### **А. І. КОЗЛОВА**

---

*канд. екон. наук, ст. наук. співр., проф. МКА, ННІУЕБ МАУП*  
<https://orcid.org/0000-0003-2336-4600>

### **А. П. ЄСЬМАН**

*магістрантка, ННІУЕБ МАУП*

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВАХ ПІДПРИЄМСТВ: АНТИКРИЗОВИЙ АСПЕКТ**

---

Підходи до управління підприємством в сучасних кризових умовах є складним завданням, оскільки війна призвела до різкого зниження попиту, загострення конкуренції, змін ринкових умов, економічної нестабільності та багато інших проблем. Труднощі, з якими зустрілися підприємці навіть у відносно безпечних регіонах України активізували конфлікти між працівниками та керівництвом, здебільшого через недостатність ресурсів, ризики небезпеки, зміни робочих умов, невизначеності майбутнього та багато іншого. Управління конфліктами на підприємствах в умовах війни може допомогти запобігти конфліктам, забезпечити продуктивну та безпечну роботу на підприємстві. Крім того, ефективне управління конфліктами може допомогти зберегти ефективність діяльності і конкурентоспроможність підприємства навіть в умовах війни.

Антикризове управління підприємством та конфліктами є важливим завданням керівників, особливо в умовах війни, коли тиск на працівників за постійні загрози небезпеки збільшується і може призвести до появи конфліктів.

Виділимо основні принципи управління конфліктами в колективі підприємства [1]:

- проактивність з боку керівництва — менеджмент повинен передбачати можливі конфлікти та робити все можливе, щоб уникнути їх виникнення. Для цього, в першу чергу, необхідне ефективне планування і організація роботи, врахування потреб інших членів колективу, прогнозування ризиків;

- визначення причин конфлікту для оперативного подолання та уникнення їх у майбутньому;
- розуміння — керівники повинні досконало розуміти проблеми, які призводять до конфліктів і діяти на їх підставі (це можна зробити шляхом ефективного збору інформації від працівників, звернення до експертів, фахівців, які можуть надати допомогу в розв’язанні конфлікту);
- комунікація — керівництво повинне забезпечити належну комунікацію між різними членами колективу підприємства, щоб зменшити ризики непорозуміння та допомогти вирішувати проблеми (необхідно створити відкриту інформаційну систему, яка забезпечує доступ до потрібної інформації всім працівникам підприємства);
- розуміння сторін — необхідно розуміти позицію всіх сторін та спробувати знайти спільну мову;
- компроміс — керівники або фахівці з вирішення конфліктів повинні розв’язувати конфлікти шляхом пошуку компромісу між різними сторонами з одночасним врахуванням потреб членів колективу та керівників (власників) підприємства;
- розв’язання конфлікту за допомогою третьої сторони (у випадку, якщо конфлікт став надто загостреним, може знадобитися допомога нейтральної третьої сторони, яка допоможе знайти рішення, яке задовольнить усіх);
- медіація — може допомогти вирішити конфлікт, коли сторони не можуть знайти спільну мову, допомагаючи їм знайти компроміс і підписати угоду;
- застосування законів та правил (у випадку, якщо конфлікт стосується порушення правил або законів, можна використовувати правові засоби для вирішення конфлікту).

Конфлікти трудових колективів в умовах війни можуть бути особливо складними та загрожувати не тільки робочому процесу, а й безпеці людей. Тому в першу чергу необхідно визначити та проаналізувати причини конфлікту (наприклад, це може бути недостатній рівень заробітної плати, неповна інформація про плани підприємства, розбіжності в поглядах на технології виробництва, тощо). Наступним етапом є створення конструктивного сприятливого середовища для діалогу між працівниками та керівництвом (наприклад, можна організувати збори, обговорити проблеми та шляхи їх розв’язання, тощо). Далі необхідно розвивати навички управління конфліктами (наприклад, організувати спеціальні тренінги, семінари та ін.). На нашу думку, важливо встановити чіткі правила та процедури, які регулюють роботу та поведінку працівників з метою уникнення непорозумінь та розбіжностей у поведінці. В сучасних умовах важливо забезпечити безпеку для всіх працівників — для цього можна використовувати різні заходи, такі як організація зборів в безпечних місцях, застосування безпечних методів роботи, тощо [2].

Важливим в управлінні конфліктами є їх попередження. Основною метою попередження конфліктів є забезпечення сприятливого та безпечного робочого середовища, де працівники можуть працювати продуктивно та спів-

працювати один з одним. Попередження конфліктів на підприємствах може забезпечити продуктивну та безпечну роботу, збереження ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Наведемо деякі варіанти попередження конфліктів на підприємствах в умовах війни:

- розробка чітких політик та процедур щодо розподілу ресурсів та робочих умов;
- підвищення рівня безпеки на підприємствах шляхом забезпечення необхідного обладнання та матеріалів;
- створення системи ефективного комунікації між працівниками та керівництвом, щоб вирішувати питання швидко та ефективно;
- забезпечення своєчасної інформації про можливі загрози та ризики для працівників та підприємства в цілому;
- проведення тренінгів та навчань для працівників та керівництва з управління конфліктами та безпекою;
- регулярне моніторингове дослідження настроїв та потреб працівників;
- створення спеціальних комітетів з управління конфліктами на підприємствах та проведення регулярних зустрічей;
- забезпечення прав працівників та зменшення соціальних нерівностей.

Ці заходи можуть допомогти забезпечити безпеку та зменшити конфлікти на підприємствах, а також зберегти ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Отже, в процесі вивчення конфліктів у трудових колективах та управління ними в центрі їх уваги перебувають здебільшого причини їх виникнення. В якості типових, при цьому, виділялися об'єктивні фактори (несприятливі умови праці, недосконалість системи оплати праці, недоліки в організації виробничих процесів тощо); недоліки в діяльності керівників (недостатня компетентність, недоліки особистого стилю керівництва, помилковість рішень тощо); внутрішньогрупові порушення норм трудової поведінки; протиріччя в особистих інтересах членів робочих груп, їхні індивідуальні особливості тощо.

Управління конфліктами на підприємствах в сучасних умовах є надзвичайно важливим завданням, оскільки війна може створити багато нових конфліктів та загострити їх. Вирішення конфліктів є складним завданням, оскільки війна може призводити до зміни ситуації, загострення проблем та ескалації конфліктів.

## Джерела

---

1. *Петрінко В. С.* Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навч. посіб. Ужгород: Вид-во УжНУ "Говерла", 2020. 360 с.
2. Управління конфліктами та комунікаціями : навч.-метод. посіб. для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 "Менеджмент" / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В. М. Нагаєв. Харків : КП "Міська друкарня", 2022. 64 с.

**М. І. ФІЛІПОВ**

*канд. екон. наук, проф. МКА, ННІМЕФ МАУП*

**М. О. МУРАВЩИК**

*магістрантка, ННІУЕБ МАУП*

---

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

---

В умовах військового стану в Україні наразі неможливо навести статистику діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Нажаль, агресивні військові терористичні повітряні обстріли російської федерації продовжуються по всій території України вже понад рік. Велика кількість населення мігрувала до сусідніх країн (особливо з окупованих та прифронтових регіонів), а вимушено переміщеним особам довелося шукати притулку, безпеки, роботу у “відносно безпечних” областях України. Потрібно акцентувати увагу і на тому, що підприємства готельно-ресторанного господарства, які продовжують працювати у “відносно безпечних” областях України (окрім західних та центральних) працюють не на повну потужність, намагаються утримати позиції на ринку та своє існування (через постійне зростання цін, збіднення населення, суттєве зменшення споживачів тощо).

Необхідно сказати і про споживача в умовах військового стану — багатьом українцям, хто важко переживає війну, а також нашим військовим після лікування та реабілітації, що негативно позначилося на їх психічному здоров'ї, панічним настроям, депресіям рекомендується відпочинок, для компенсації та відновлення стану здоров'я.

Отже, реалії українського сьогодення описуються ще більш складними ніж це було в умовах пандемії — соціальними, економіко-екологічними і політичними чинниками, які послаблюють і виснажують як населення так і бізнесові структури, а отже, і економіку України вцілому.

Сьогодні готельно-ресторанний бізнес, як ніколи раніше, веде активну боротьбу за існування, збереження своїх позицій на ринку і своєї життєдіяльності загалом. Але навіть враховуючи таку ситуацію, щорічно ринок готельно-ресторанних послуг в Україні поповнюється новими гравцями (окрім окупованих територій та територій в зоні бойових дій і близьких до них). Це обумовлює необхідність визначення факторів, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємств даної сфери послуг, що дасть змогу чітко оцінити ринкову позицію, а також рівень конкурентоспроможності та підтримувати її на належному рівні.

В умовах жорсткої конкуренції (особливо це в західних та центральних регіонах, через те що там найбільша кількість внутрішньо переміщених осіб)



процес управління підприємствами готельно-ресторанного господарства потребує принципово нового підходу до ефективності управлінської діяльності, доводиться докладати все більше зусиль для того, щоб споживач зміг запам'ятати комфорт, безпеку та насолоду від відпочинку, особливо коли мова йде про невеликі заклади, яким доводиться виживати серед впізнаваності та широких фінансових можливостей мереж.

Управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного господарства означає випуск на ринок у підсумку конкурентоздатних послуг при належному функціонуванні усієї організації як системи.

Для оцінки конкурентів у даній сфері діяльності слід володіти інформацією про частку ринку, яку займає кожний з учасників конкурентної боротьби, та масштаб ринку.

Частка ринку визначається як відсоткове співвідношення обсягу продажу послуг до загального обсягу продажу такої ж продукції на ринку за певний період часу. За ринковою часткою можна зробити висновок, яке підприємство є лідером на даному ринку. Масштаб ринку визначається шляхом реальної оцінки ресурсів підприємства та стратегії її розвитку [2, с. 36–37].

Ринкова частка підприємства готельно-ресторанного господарства може істотно коливатися під впливом різних факторів. Для визначення зміни частки ринку можна використати такі показники:

- 1) частка “свідомості”: відсоток споживачів, які назвали певну марку товару першою, що спала їм на згадку при прийнятті рішення про покупку. Цей показник відображає обізнаність покупців про марку товару, яка найбільш відклалася в їх свідомості;
- 2) частка “голосу”: відсоток простору або часу, що займає дана торгова марка в рекламних засобах масової інформації. Деколи вимірюється сумою коштів, витрачених на рекламу. Може призвести до зміни частки “свідомості”.

Аналіз поточних та потенційних конкурентів у готельно-ресторанній сфері діяльності здійснюється за рядом показників [1; 2]:

- 1) продукт (асортимент продукції, якість, дизайн, упакування, технічне обслуговування, гарантійне обслуговування, можливість повернення);
- 2) ціна (позиціонування ціни, знижки, умови платежів, умови фінансування);
- 3) просування продукції до споживача (реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю);
- 4) збут (канали збуту, щільність збуту, цикл замовлення, товарні запаси, транспорт).

Оцінка конкурентів за даними показниками здійснюється шляхом порівняння з показниками самого закладу. В результаті такого порівняльного аналізу визначаються слабші та сильніші сторони від конкурентів.

Аналіз конкурентів повинен включати в себе прогноз їх майбутньої поведінки. Слід вивчити основні завдання конкурента, його конкурентну стратегію, досвід прийняття управлінських рішень та стиль роботи працівників.

Метою позиційного аналізу є визначення місця, що займає підприємство ресторанного господарства, його послуги та продукція, торгова марка на ринку відносно інших підприємств цієї сфери, продукції, торгових марок та споживачів.

Відтак, процес управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу потребує принципово нового підходу до управління бізнесом та управління їх конкурентоспроможністю, особливо в умовах військового стану. Керівникам та кризовим менеджерам доводиться докласти ще багато зусиль як для відновлення бізнесу так і для того, щоб споживач зміг отримати гарантований відпочинок: безпеку, комфорт, релаксацію, тощо. Виникає необхідність переглянути і стратегії підприємств готельно-ресторанного господарства.

## **Джерела**

---

1. *Новикова В. І.* Готельні підприємства як звичайна інфраструктура туристської діяльності. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків / Кол. авторів; Харківський нац. ун-т міського господарства ім. О. М. Бекетова, 2020. С. 32–34.
2. *Соколенко А. С., Онопрієнко К. Ю.* Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства за рахунок упровадження системи якості. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків / Кол. авторів; Харківський нац. ун-т міського господарства ім. О. М. Бекетова, 2020. С. 36–38.

## **М. І. ФІЛІППОВ**

---

*канд. екон. наук, проф. МКА, ННІМЕФ МАУП*

## **В. В. КУЗЬМЕНКО**

*магістрантка, ННІУЕБ МАУП*

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА ОХОРОННИХ ФІРМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

---

Удосконалення кадрової політики вітчизняних охоронних фірм в сучасних умовах є важливим завданням для топ-менеджерів, оскільки війна є складною стресовою ситуацією для всіх громадян нашої країни та персоналу підприємств, що вимагає специфічних знань та навичок праці від працівників як в умовах критичної так і відносно небезпеки. Залежно від регіону, близькості до зони бойових дій, працівники охоронних фірм можуть стикатися з різними викликами, включаючи загрози безпеці життя та здоров'я себе та

інших людей, що перебувають на об'єктах охорони, ризиків фізіологічного та психологічного перевантаження, захисту життя та майна об'єктів охорони тощо.

Умови війни створюють певні виклики для охоронних фірм, оскільки ризики для безпеки збільшуються. Охоронні фірми можуть зіштовхнутися з багатьма серйозними проблемами, включаючи збільшену кількість загроз ракетного обстрілу, обмежений доступ до ресурсів та погіршення умов безпеки.

Багато охоронних фірм ще у мирні часи мали проблеми кадрової політики, які суттєво впливають на ефективність та результативність їх діяльності. Наведемо деякі з них [1; 2]:

1. Недостатня кількість кваліфікованих кандидатів, які мають необхідну кваліфікацію і досвід роботи в сфері охорони, що може призводити до нестачі кваліфікованих працівників та низького рівня якості послуг.

2. Високий рівень обороту кадрів, що може призводити до постійних витрат на найм та навчання нових працівників, втрат досвідчених та вже навчених працівників.

3. Проблеми з безпекою та охороною здоров'я працівників. Охоронні фірми можуть стикатися з різноманітними ризиками та небезпеками, пов'язаними з роботою в цій сфері, що можуть ставити під загрозу здоров'я та безпеку працівників. Недостатня увага до цих проблем може призвести до збитків фірми та погіршення репутації.

4. Низька мотивація — це досить серйозна проблема, оскільки може призвести до зниження якості надання послуг та погіршення іміджу фірми. Основні причини низької мотивації охоронників можуть бути різними (низька зарплата, недостатня підтримка роботодавця, монотонність роботи, нераціонально складений графік роботи, відсутність можливостей навчання тощо). Наприклад, якщо охоронник отримує низьку зарплату і це не відповідає його очікуванням та трудовим зусиллям, це може призвести до зниження рівня якості послуг, порушенням трудової дисципліни, плинності кадрів та навіть до розкрадання майна.

Одним з найбільш важливих аспектів зміни кадрової політики охоронних фірм в умовах війни є забезпечення підготовки працівників до роботи в кризових умовах та в умовах, що характеризуються підвищеним рівнем напруження. Професійна підготовка має включати навчання таким аспектам, як: організація та забезпечення безпеки на робочому місці в умовах війни персоналу та об'єктів їх охорони; захист від можливих загроз, включаючи психологічні та фізичні ризики; взаємодія з іншими організаціями та військовими відомствами; практична підготовка до дій в екстремальних умовах та ін.

Крім того, зміни кадрової політики охоронних фірм в умовах війни можуть включати підвищення вимог до кваліфікації та досвіду працівників, а також забезпечення додаткових заходів підтримки їх психологічного та фізичного здоров'я.

Кадрова політика охоронних фірм в умовах військового стану повинна бути спрямована на забезпечення максимальної ефективності захисту об'єктів охорони.

На рівні держави одним з головних завдань в умовах військового стану є забезпечення безпеки населення, тому важливо забезпечити наявність достатньої кількості кваліфікованих працівників, які мають досвід роботи в умовах кризи та надзвичайних ситуацій.

Вимоги до працівників охоронних фірм в умовах військового стану можуть бути наступні:

- наявність відповідної освіти, стану здоров'я та професійної підготовки у працівників;
- навички роботи в умовах кризи та надзвичайних ситуацій;
- знання техніки та засобів безпеки, включаючи знання проходження пожежної та медичної підготовки;
- здатність до оперативної реакції на надзвичайні ситуації та прийняття рішень в умовах обмеженого часу;
- знання алгоритму дій співпраці з правоохоронними органами та військовими відомствами у випадках, коли це необхідно.

Крім того, важливо керівникам охоронних фірм забезпечити достатню кількість працівників для забезпечення повної охорони об'єктів та провести додаткову підготовку для працівників, які раніше не працювали в умовах кризи та надзвичайних ситуацій.

Використання сучасних технологій можуть допомогти забезпечити більш ефективну і безпечну охорону. Одна з найбільш важливих технологій, яка може бути використана в умовах війни, це відеоспостереження. Сучасні камери високої роздільної здатності можуть бути встановлені в різних місцях, щоб забезпечити постійний моніторинг території. Крім того, в окремих випадках (наприклад, охорона стратегічно важливих об'єктів інфраструктури) можливість використання дронів для аерозйомки дозволяє охоронним фірмам отримувати більш повне уявлення про обстановку на місці.

Ще одна технологія, яка може бути корисною в умовах війни, це оптимально розроблені системи пропускового контролю. Здебільшого це крупні охоронні компанії використовують сучасні технології, наприклад, за допомогою біометричних технологій, таких як сканери відбитків пальців або розпізнавання обличчя, таким чином можна забезпечити доступ до обмежених зон тільки для авторизованих осіб.

Також важливою технологією є системи сповіщення. Наприклад, такі як SMS-повідомлення в меседжерах або додатки для мобільних пристроїв, щоб швидко повідомляти клієнтів про будь-які надзвичайні події або загрози.

Крім того, розробка технологій штучного інтелекту може допомогти удосконалити системи охорони, зокрема за допомогою аналізу даних та автоматизації процесів.

В цілому, в умовах війни охоронні фірми повинні бути готові до будь-яких ситуацій та використовувати різноманітні сучасні технології. Одна з найбільш важливих технологій, яка може бути використана в умовах війни, це системи моніторингу та відстеження місцезнаходження працівників. Такі системи можуть включати GPS-трекери та інші електронні пристрої, що дозволяють відстежувати рухи працівників та забезпечити їх безпеку.

Крім того, можна використовувати спеціальні програми для планування та координації дій працівників, що дозволяють забезпечити ефективний розподіл завдань та ресурсів, а також планувати маршрути та часові рамки виконання завдань.

Іншою важливою технологією є системи комунікації, де можна використовувати різні системи зв'язку, такі як радіо, супутниковий зв'язок, мобільний зв'язок, щоб забезпечити ефективну комунікацію між працівниками та керівництвом, особливо в умовах обмеженого доступу до інформації, відсутності інтернет зв'язку, електроживлення тощо.

Також можна використовувати системи збору та аналізу даних про працівників, що дозволяє керівництву охоронних фірм бути в курсі професійних навичок та досвіду свого персоналу та планувати навчальні програми та інші заходи для їх підвищення.

Отже, адаптація та удосконалення кадрової політики охоронних фірм в умовах війни може бути досить складною задачею, оскільки ризики для безпеки збільшуються. Технології можуть допомогти забезпечити більш ефективне та безпечне управління персоналом в таких умовах. Охоронні фірми можуть приймати додаткові заходи для забезпечення безпеки в умовах війни, такі як посилення охорони, зміна процедур безпеки та навчання персоналу з нових методів захисту, зміна режимів праці тощо. Водночас охоронні фірми можуть зіткнутися з різними складнощами, включаючи небезпеку для свого персоналу, зниження попиту на їхні послуги та недостатність власних ресурсів для розвитку бізнесу.

Таким чином, охоронні фірми повинні враховувати виклики та можливості, що виникають в умовах війни, та приймати заходи для забезпечення безпеки своїх клієнтів та персоналу, розвитку бізнесу.

## Джерела

---

1. *Борщ В. І., Белякова В. В.* Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16. № 3 (37). С. 175–187.
2. *Остапович В. П.* Поняття охоронної діяльності суб'єктів господарювання. *Наука і правоохорона*. 2013. № 1. С. 56–59.

**Г. А. ДМИТРЕНКО**

*д-р. екон. наук, проф., ННІУЕБ МАУП*  
<https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>

**Р. М. ІВАНОВ**

*аспірант, ННІУЕБ МАУП*  
<https://orcid.org/0000-0003-1677-3094>

---

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ ОСВІТИ**

---

Освіта відіграє важливу роль у формуванні людського капіталу, який є одним з ключових ресурсів для розвитку сучасної економіки. Людський капітал включає в себе знання, навички, досвід та уміння, які надають працівнику можливість здійснювати свою діяльність більш ефективно та конкурентоздатно.

Освіта є ключовим чинником у формуванні людського капіталу, оскільки вона забезпечує працівників необхідними знаннями та навичками, які дозволяють їм успішно працювати у сучасній економіці. Крім того, освіта сприяє розвитку креативності та інноваційності, що є важливим чинником у розвитку сучасної економіки [3]. Люди, які мають високий рівень якісної освіти, здатні до більш творчого мислення та здійснення інноваційних проектів, що може сприяти зростанню економіки та конкурентоспроможності певної організації, галузі та всієї країни.

В сучасних надскладних кризових умовах військового стану, з причини злочинної терористичної агресії російської федерації, вітчизняна економіка України вкрай потребує формування конкурентоздатних людських якостей в будь-якій галузі і повинна реалізовуватися в першу чергу на основі розробки та впровадження нових цифрових технологій, застосування більш сучасної техніки, використання новітніх матеріалів, врахування прогресивного світового економічного досвіду. Галузь економіки має особливі відмінності професійної діяльності, а її визначальні результати мають вплив не лише на саме підприємство та її споживачів, а й на економічний стан суспільства загалом.

Конкурентоздатний людський капітал — це висококваліфіковані працівники, які мають необхідний рівень знань та навичок, щоб відповідати вимогам сучасного ринку праці, тому система освіти зобов'язана забезпечити необхідну кваліфікацію та досвід, що необхідні для здійснення ефективної професійної діяльності [2].

Основні кроки для формування конкурентоздатного людського капіталу включають до себе наступне:

- Забезпечення якісної освіти — важливо забезпечити якісну освіту на всіх її рівнях, починаючи з дошкільної освіти та закінчуючи закладами вищої

освіти і післядипломної освіти. Також необхідно постійно підтримувати та збільшувати можливості для професійного навчання та перепідготовки вже працюючих працівників.

- Розвиток відповідних навичок — на відміну від знань, трудові навички є практичними вміннями, що можуть бути використані безпосередньо в робочому процесі. Для динамічного розвитку трудових навичок працівників необхідно забезпечувати регулярне навчання та професійних тренінгах, щоб розвивати необхідні вміння для роботи в певній сфері.

- Підвищення мотивації — для формування конкурентоздатного людського капіталу важливо забезпечити потужну мотивацію до процесу навчання та професійного розвитку. Це можна зробити за допомогою системи мотивації та стимулювання особистих досягнень, забезпечення комфортних умов роботи та розвитку кар'єри.

- Сприяння підприємницькій активності, що дозволяє створювати нові робочі місця та забезпечувати розвиток економіки в цілому.

Катастрофічно кризові умови війни в Україні за свою незалежність від РФ мають великий вплив на розвиток економіки та суспільства в цілому. Саме формування якісного людського капіталу є одним з ключових факторів розвитку, оскільки він дозволяє забезпечити ресурси для підтримки економіки під час військового стану, а особливо стане необхідним для відновлення та розвитку економіки у післявоєнній Україні.

Наведемо основні причини, чому формування якісного людського капіталу є надважливе актуальним навіть в умовах військового стану, що включає:

1. Потребу в кваліфікованому персоналі. Кризові умови війни часто призводять до збільшення потреби в кваліфікованому персоналі, наприклад, військових лікарях, інженерах, будівельниках та інших професій, щоб забезпечити необхідні ресурси для підтримки і відновлення інфраструктури та економіки.

2. Розвиток економіки. Формування конкурентоздатного людського капіталу в умовах війни дозволяє забезпечити ресурси для відновлення та розвитку економіки навіть у кризовому стані. Щоб впевнено рухатись до подолання кризи економіки, необхідні інвестиції в розвиток сучасних галузей та технологій, які можуть забезпечити робочі місця, створення нових підприємств та ін.

3. Створення високого рівня гарантій безпеки країни, наприклад, за допомогою наявності висококваліфікованих військових, досвідчених фахівців з IT технологій, кібербезпеки та фахівців інших галузей, які можуть бути використані для забезпечення національної безпеки.

4. Розвиток інновацій. Тільки висококваліфіковані фахівці можуть працювати над новими ідеями та рішеннями, які можуть забезпечити створення нових компетентностей та забезпечувати постійний розвиток науки і технологій.

Крім того, освіта також сприяє формуванню соціальної та культурної компетентності, що дозволяє працівникам бути успішними не тільки у професійній, а також у громадській та особистій сферах життя. Такі компетенції

включають у себе розуміння соціальних та культурних процесів, здатність до комунікації та співпраці з іншими людьми в різних соціумах.

Основні стратегії формування конкурентоздатного людського капіталу в системі освіти включають:

- Формування інтелектуального капіталу. Це означає, що освітня система повинна прищепити здобувачам освіти аналітико-пізнавальну активність (АПА), забезпечити розвиток творчого мислення, аналітичних та креативних навичок, закласти основи критичного мислення та сприяти виробленню навичок до самостійної роботи, тобто навчити людину самостійно навчатись впродовж всього життя.

- Розвиток практичних навичок. Для успішної кар'єри кожної людини необхідні не тільки теоретичні знання, а також професійні практичні навички. Тому система освіти повинна забезпечувати можливість отримання реального практичного досвіду, стажувань та практик відповідно до професійних зацікавлень здобувачів освіти.

- Розвиток комунікативних та міжкультурних навичок. У сучасному світі глобалізації та стрімкого розвитку технологій для успішної професійної кар'єри майже у всіх сферах діяльності вкрай важливо мати ефективні навички комунікації з представниками інших соціокультур та мов. Тому система освіти повинна забезпечувати якісне вивчення іноземних мов та розвиток міжкультурної компетенції.

- Розвиток лідерських та соціальних навичок. Конкурентоздатний людський капітал повинен бути здатний не тільки безпосередньо до управлінської діяльності, але також злагоджено працювати в команді, керувати людьми на гуманістичній основі, вирішувати складні організаційні проблеми та брати на себе відповідальність за їх усунення.

Розвиток сучасної освіти вимагає розробки прогресивних технологій формування конкурентоздатного людського капіталу. Для цього необхідно поєднувати традиційні методи з сучасними інноваційними підходами до навчання.

Виділимо основні технології формування конкурентоздатного людського капіталу в системі освіти [1; 2]:

- Інтерактивні методи навчання. Дані методи спрямовані на активізацію здобувачів освіти під час навчального процесу, розвиток їх критичного мислення, здатності до аналізу та самостійної роботи.

- Проектна методика навчання. Ця методика передбачає роботу студентів над реальними проектами, що дає можливість забезпечити практичну спрямованість навчання та залучення студентів до розв'язання конкретних завдань.

- E-learning. Дана технологія передбачає використання електронних засобів навчання, таких як відео-уроки, онлайн-курси, електронні підручники та інші засоби.

- Навчання з використанням інтернет-технологій. Ця технологія сприяє розвитку інформаційної грамотності студентів, розвитку їх здатності до самостійного пошуку та аналізу інформації.



- Ігрові технології навчання (гейміфікація). Спеціальні навчальні ігри можуть бути використані як інструмент для формування не тільки інтелектуальних, а також соціальних та комунікативних навичок здобувачів освіти.

- Технології дистанційного навчання — дана технологія надає можливість здобувачам освіти навчатись незалежно від місця їх знаходження та в зручний для них час, що набуло особливої необхідності під час всесвітньої пандемії Covid-2019, а потім в катастрофічних умовах злочинної війни РФ проти України, коли виникли ризики постійних ракетних атак та обмежень пов'язаних з відсутністю електроживлення та стабільного Інтернету.

Кризові умови війни вимагають від системи освіти особливих зусиль у формуванні конкурентоздатного людського капіталу. Війна має значний негативний вплив на господарський розвиток та соціальну сферу, але також суттєво змінює вимоги до людського капіталу. У таких складних умовах управлінському та викладацькому складу системи освіти необхідно сконцентруватись на формуванні компетентного, кваліфікованого та мобільного працівника.

Основні стратегії формування конкурентоздатного людського капіталу в системі освіти у важких умовах війни мають полягати в наступному:

1. Розвиток інноваційних підходів до навчання. Сучасні технології, такі як онлайн-курси та відео-уроки, можуть бути використані для забезпечення доступності навчання в умовах війни.

2. Збільшення кількості курсів та освітніх програм спрямованих до підготовки здобувачів освіти щодо участі у військових операціях та підвищення особистої безпеки цивільних громадян в умовах війни. У таких програмах для здобувачів освіти обов'язковими елементами мають бути загальна та практична військова підготовка щодо участі у військових операціях, особистої безпеки, навичок надання медичної допомоги, грамотної та впевненої поведінки під час ракетних атак та ін.

3. Розвиток інформаційної безпеки та кібербезпеки. Умови війни надають нові виклики у сфері кібербезпеки та безпеки інформаційних технологій, тому необхідно забезпечувати високий рівень компетенції також у цих питаннях.

4. Підвищення рівня професійної мобільності здобувачів. Умови війни можуть вимагати від людей змінювати місце роботи або переходити на іншу професію, тому система освіти має забезпечити здобувачам освіти високий рівень готовності до таких змін, тобто здатність бути універсальними спеціалістами широкого профілю.

5. Розвиток соціальних та комунікативних навичок. В кризові історичні періоди люди потребують особливої здатності до ефективної комунікації та взаємодії, що є важливим в забезпеченні безпеки особистого життя, захисту дітей, інвалідів тощо. Розвиток ефективних соціальних навичок включає в себе здатність до співпраці та взаємодії з іншими людьми, а також розуміння різноманітних соціальних процесів та культурних різниць. Розвиток цих навичок може допомогти забезпечити підтримку та допомогу тим, хто потребує допомоги, а також створити злагоджену та згуртовану спільноту.

Таким чином, формування конкурентоздатного людського капіталу в системі освіти є ключовим фактором вітчизняної економіки в кризових військових умовах. Стратегія і технології формування конкурентоздатного людського капіталу в системі освіти повинні відповідати вимогам сучасного ринку праці та забезпечувати необхідний рівень знань, навичок та компетенції для успішної кар'єри кожного здобувача освіти, підтримки економіки України в умовах війни та її розвитку у післявоєнні часи.

## Джерела

---

1. *Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О.* Стратегія розвитку людства. Новий гуманізм в освіті: науково-публіцистичне видання / За заг. ред. Г. А. Дмитренко. К.: ДКС-центр, 2021. 257 с.
2. *Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О., Семенець-Орлова І. А.* Як зробити освіту в Україні світовим лідером з формування кращих людських якостей: проектно-публіцистичне видання / За заг. ред. Г. А. Дмитренко. К.: ДКС-Центр, 2022. 84 с.
3. Human Development Report 2020. The Next Frontier: Human Development and the Anthropocene. United Nations Development Programme. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr2020pdf.pdf> (дата звернення: 05.05.2023).

## **А. І. КОЗЛОВА**

---

*канд. екон. наук, ст. наук. співр., проф. МКА, ННІУЕБ МАУП*  
<https://orcid.org/0000-0003-2336-4600>

## **Т. А. БИСТРОВА**

*магістрантка, ННІУЕБ МАУП*

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЗАСІБ ПІДТРИМКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ**

---

Вже понад рік внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації на територію нашої країни вітчизняні підприємства знаходяться досить в складних умовах. Український бізнес на окупованих територіях та в зонах бойових дій був відібраний окупантами або знищений, або зазнав руйнування, значних фінансових втрат. Багато підприємств змушені були релокуватися в більш безпечні регіони та закордон, більшість із яких змогли адаптуватися до ситуації і продовжують функціонувати.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у будь-який час, а в умовах нової соціальної реальності вона може бути ще більш необхідною. Бо коли організація змінює свою стратегію під час війни відповідно до неї форму-

ється корпоративна культура, яка може вирішити багато складних питань управління та стати важливим інструментом ведення бізнесу навіть у складних непередбачених умовах.

Корпоративна культура визначається як унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки, що декларуються, поділяються та реалізуються на практиці керівниками підприємства і персоналом, визначає спосіб консолідації груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених цілей. Вона може мати різні особливості в залежності від типу організації, її розміру, індустрії та багатьох інших факторів [3, с. 68].

Корпоративна культура в умовах нової соціальної реальності може навіть стати ключовим елементом успішного функціонування підприємства. Наведемо декілька аспектів, які демонструють роль корпоративної культури у підтримці економічної безпеки підприємств України під час війни [1; 2]:

- Збереження місії та цінностей підприємств. Війна суттєво порушила звичний порядок роботи, негативно позначилась за збережені цінностей та місії підприємств. Корпоративна культура може допомогти або зберегти місію та цінності підприємства та забезпечити їхнє виконання у складних умовах, або змінити підходи та стратегії підприємства у напрямі підтримки його економічної безпеки.

- Підвищення продуктивності та ефективності. Сильна корпоративна культура може підвищити продуктивність та ефективність підприємства, оскільки всі працівники розуміють свої ролі та внесок у загальний успіх підприємства, бо від цього залежить збереження їх робочого місця, заробітна плата, умови праці тощо.

- Підтримка морального духу працівників, колективів, співпраці та солідарності. Війна у багатьох людей викликає стрес та тривогу. Сильна корпоративна культура може підтримувати моральний дух та підвищувати самооцінку працівників, що в свою чергу збільшує їх продуктивність. Такий колектив зможе ефективно співпрацювати та працювати разом, щоб добитися успіху навіть в складних умовах, протистояти викликам часу та виконувати важливі завдання підприємства.

- Формування стійкості та адаптації до змін. Умови війни радикально змінили ринкові умови та бізнес-середовище. Корпоративна культура може допомогти як працівникам так бізнесу в цілому адаптуватися до змін та забезпечити стійкість у складних умовах.

- Підтримка ефективної комунікації: Корпоративна культура може стимулювати відкритість та ефективну комунікацію між працівниками та керівництвом підприємства. Це може допомогти вирішувати проблеми швидко та ефективно, а також уникнути конфліктів, стресів тощо.

- Стимулювання ініціативності та креативності. Умови війни можуть вимагати від працівників підприємства нестандартних та творчих рішень. Корпоративна культура може стимулювати ініціативність та креативність серед працівників та сприяти вирішенню важливих завдань.

- Стимулювання внутрішньої мотивації. Корпоративна культура може стимулювати внутрішню мотивацію працівників, що позитивно вплине на

продуктивність та ефективність роботи підприємства, забезпечить лояльність працівників до підприємства, що може вплинути на їхню тривалість роботи та внесок у розвиток підприємства.

- Підвищення відповідальності працівників впливає і на процес набуття нових знань, умінь та зміцнення волі працівників щодо виконання своїх обов'язків у відповідності з вимогами підприємства. Корпоративна культура може стимулювати відповідальність працівників за свої дії та внесок у загальний успіх підприємства.

- Збереження довіри та лояльності клієнтів. У часи війни клієнти можуть бути більш обережними в укладанні нових контрактів, здійсненні покупок та можуть бути більш схильні переходити до конкурентів. Однак, якщо підприємство має сильну корпоративну культуру, це може зберегти цінності та місію підприємства, а також довіру та лояльність клієнтів, що позитивно вплине на стабільність та успіх в подальшому.

- Підвищення ефективності бізнесу. Сильна корпоративна культура може підвищити ефективність бізнесу, наприклад шляхом: використання нових технологій програмного забезпечення для автоматизації процесів, впровадження хмарних технологій для збереження даних та збільшення доступності для співробітників, використання мобільних додатків для покращення комунікації між співробітниками тощо; покращення якості продукту або послуг може збільшити їх популярність серед клієнтів, що в свою чергу збільшить обсяг продажів та прибутку.

- Формування унікального стилю та іміджу підприємства. Корпоративна культура допомагає визначити унікальний стиль та імідж підприємства, що може стати важливим конкурентним перевагою відносно інших підприємств на ринку.

Таким чином, корпоративна культура грає дуже важливу роль у підтримці економічної безпеки підприємств, особливо в умовах війни. Вона включає в себе цінності, стандарти, традиції та поведінку, які приймаються та впливають на всі аспекти діяльності підприємства. Важливо, щоб усі працівники підприємства розуміли та дотримувалися їх, щоб забезпечити успішну роботу підприємств навіть у сучасних складних умовах нової соціальної реальності.

## Джерела

---

1. Економічна правда. Бізнес у воєнний час: як змінилося законодавство. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/28/684801/> (дата звернення: 07.04.2023).
2. Підтримка бізнесу в умовах війни. *Дія. Бізнес. Головна сторінка*. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 08.04.2023).
3. Семикіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2015. № 28. С. 68–75.

**А. І. КОЗЛОВА**

*канд. екон. наук, ст. наук. співр., проф. МКА, ННІУЕБ МАУП*  
<https://orcid.org/0000-0003-2336-4600>

**А. А. ЩОКА**

*магістрант, ННІУЕБ МАУП*

---

## **АДАПТАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ДО УМОВ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ**

---

Вже більше року як триває повномасштабне вторгнення військ російської федерації та ведення активних бойових дій на знищення всієї України та її населення, що призвело до жахливих наслідків — масових вбивств невинних людей, вимушеної міграції, виживання населення в умовах постійної небезпеки, руйнувань інфраструктури в Україні та багато іншого. Така страшна агресія вплинула абсолютно на всі сфери діяльності, в тому числі і на ресторанний бізнес в різних аспектах [1]. Навіть у самих “відносно безпечних місцях” керівники підприємств мали швидко адаптувати роботу з персоналом та діяльність підприємства до умов воєнної економіки.

Механізм управління персоналом підприємств ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки повинен бути зорієнтований, в першу чергу, на забезпечення безпеки та здоров'я працівників, утримання та розвиток бізнесу, збереження фінансової стійкості підприємства та забезпечення задоволення потреб клієнтів. Попри небезпеку та досить складні умови ведення бізнесу з перших днів повномасштабного наступу ворога чимало закладів харчування у всій нашій країні розгорнули свій фронт боротьби з агресором, перейшовши на волонтерське годування нужденних, забезпечення харчуванням захисників територіальної оборони, Збройних Сил України [2]. Працівники багатьох ресторанів, кафе та кав'ярень працювали цілодобово, готували, збирали провіант та робили склади для зберігання продуктів. Оперативна організація керівництва та неймовірна мотивація кожного працівника закладів харчування в перші місяці війни зробили свій перший суттєвий внесок допомоги у надважкий період. Наразі багато закладів харчування продовжують готувати напівфабрикати, пакувати продукти, формувати продуктові набори для українських захисників та захисниць, медиків, працівників ДСНС та всіх критично постраждалих від військових дій цивільних, кому потрібна допомога.

Деякі заклади харчування, які продовжити працювати в близьких регіонах до фронту мають проблеми доступності продуктів та послуг, відповідно вимушені дбати не тільки про безпеку, а й про фінансову стійкість підпри-

ємства. Таким чином, у центрі економічного управління є персонал та його ініціатива.

Механізм управління персоналом підприємств ресторанного бізнесу в умовах війни повинен бути розроблений з урахуванням складних і непередбачуваних умов, які характеризують цей період. Головним завданням такого механізму залишається забезпечення безпеки працівників, їх родин та збереження підприємства в операційному стані.

Пропонуємо розглянути основні етапи адаптації механізму управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу до умов воєнної економіки:

1. Оцінка ризиків та підготовка плану дій ведення ресторанного бізнесу — підприємці повинні оцінити ризики, що виникають в умовах війни, та розробити план дій з урахуванням цих ризиків. Наприклад, оцінка ризиків та розробка плану евакуації. Безпека працівників та відвідувачів може бути під загрозою через можливість бомбардувань, атак та інших небезпечних ситуацій. Тому важливо розробити план евакуації, надати необхідні засоби захисту та підготувати персонал до дій в екстремальних ситуаціях. Персонал має бути був підготовлений як до повітряних тривог так і до екстремальних ситуацій, мати достатні знання з протипожежної безпеки, першої допомоги та інших навичок, необхідних у надзвичайних обставинах.

2. Планування робочих графіків — враховуючи складні умови, механізм управління персоналом повинен включати плани робочих графіків таким чином, щоб забезпечити безпеку та здоров'я працівників та водночас задоволення потреб клієнтів. Керівництво закладів мають розробити план роботи, який відповідає складним та екстремальним умовам. Наприклад, розробити план робочого графіку, який відповідає змінним умовам (наприклад, врахувати час комендантської години тощо) та забезпечує максимально ефективне використання наявних ресурсів.

3. Розробка нових меню: у військових умовах може бути обмежений доступ до деяких продуктів та інгредієнтів. Тому важливо розробити нові меню, які відповідають наявним ресурсам та попиту споживачів.

4. Забезпечення комунікації. Необхідно забезпечити належну комунікацію між працівниками, управлінням та іншими відділами підприємства. Необхідно встановити ефективний механізм повідомлення про небезпеку, евакуації та інших надзвичайних обставин, забезпечити своєчасну та точну інформацію для працівників щодо ситуації на підприємстві в умовах війни. Потрібно врахувати і те, що у військових умовах може бути обмежений доступ до засобів зв'язку. Тому важливо забезпечити оптимальну систему комунікацій між керівництвом та працівниками підприємства у цьому напрямі.

5. Підтримка морального духу: у військових умовах працівники підприємства можуть переживати стресові ситуації та почуватися незахищеними. Забезпечення безпеки у цьому аспекті як працівників так і клієнтів — це теж є головним завданням керівників підприємств.

6. Управління ресурсами є ключовим фактором успіху в умовах війни. Наприклад, можуть виникнути проблеми з доставкою продуктів та забезпе-

ченням води, електроенергії. Керівництво повинно мати резервні плани забезпечення продуктів та води, а також резервні генератори електроенергії.

Отже, умови війни ставлять виклики на багато аспектів бізнесу, включаючи управління персоналом в ресторанному бізнесі. Основною метою будь-якого механізму управління персоналом є забезпечення ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства [3]. Підвищення рівня ефективності роботи підприємств в умови війни можуть призвести і до збільшення робочих навантажень на працівників. Розробка нового механізму управління персоналом підприємств ресторанного бізнесу має бути адаптована до умов воєнної економіки та забезпечувати ефективне функціонування підприємства.

## Джерела

---

1. Новини сфери ресторанного бізнесу. URL: <https://joinposter.com> (дата звернення: 26.03.2023).
2. Результати опитування операторів ресторанного ринку. URL: <https://www.uaqa.org.ua/post/results-of-an-anonymoussurvey-of-restaurantoperators> (дата звернення: 29.03.2023).
3. Чаркіна Т. Ю. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економічна наука*. 2021. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2021/5.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/5.pdf). (дата звернення: 27.03.2023).

## А. І. КОЗЛОВА

---

канд. екон. наук, ст. наук. співр., проф. МКА, ННІУЕБ МАУП  
<https://orcid.org/0000-0003-2336-46>

## В. О. ПИЛИПЕНКО

магістрант, ННІУЕБ МАУП

## ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА КРИЗИ

---

Актуальність формування сучасної мотиваційної політики полягає у необхідності залучення та збереження кваліфікованих і талановитих працівників, що є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства. Дослідження показують, що ефективна мотиваційна політика дозволяє збільшити продуктивність працівників, покращити якість продукції та послуг, знизити ризики втрат компетентних та відповідальних працівників та збільшити рівень їх задоволеність роботою.

Управління бізнесом в умовах війни та кризи потребує особливого підходу з врахуванням різних чинників, які можуть вплинути на діяльність під-

приємства. На нашу думку, важливо більше аналізувати ситуацію на ринку, бо війна суттєво вплинула на попит товарів та послуг, а також стан конкуренції на ринку, необхідно також оцінювати наслідки війни для бізнесу та визначати стратегії для протидії цим негативним наслідкам. Війна створила загрози для працівників, активів та інфраструктури багатьох вітчизняних підприємств, тому необхідно створити належні умови безпеки для всіх її важливих ресурсів, і в першу чергу людських. Умови війни негативно позначились і на психологічному стані працівників, клієнтів та партнерів підприємств України. Для вирішення цієї проблеми все частіше підприємці почали застосовувати ефективні комунікації з метою забезпечення спокою та довіри серед всіх зацікавлених сторін. Також керівники підприємств протягом року повномасштабної війни в нашій країні адаптовувалися до змін у правовому середовищі, шукали шляхи для підтримки бізнесу та виходу з кризи. Як показала практика, мотиваційна політика в сучасних умовах визначена однією з ключових стратегій, які використовуються підприємцями для стимулювання працівників, досягнення кращих результатів їх праці.

Сучасні тенденції в галузі управління підприємствами показують, що мотиваційна політика має бути не тільки ефективною, але й гнучкою та адаптивною до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, особливо в умовах війни та кризи. Вимоги працівників до умов роботи змінюються, тому необхідно враховувати їхні потреби та очікування, а також зміни в соціально-економічному середовищі [2]. Формування сучасної мотиваційної політики є важливим для підтримки корпоративної культури, що в свою чергу впливає на ефективність комунікації між працівниками та менеджментом, розвиток командної роботи та створення сприятливої атмосфери в колективі.

Створення ефективної мотиваційної політики є важливим фактором успіху будь-якого підприємства, тому важливо в процесі її формування враховувати наступне:

- Визначення мети: підприємці повинні визначити, що саме вони хочуть досягти за допомогою мотиваційної політики. Наприклад, збільшити продуктивність, знизити кількість помилок або покращити якість продукту та ін.
- Вибір інструментів: підприємці повинні вибрати правильні інструменти для досягнення своєї мети. Ці інструменти можуть включати фінансові стимули, премії, підвищення заробітної плати, надання додаткових переваг або можливостей для професійного зростання.
- Адаптація до потреб працівників: підприємці повинні розуміти потреби своїх працівників і враховувати їх у мотиваційній політиці. Наприклад, деякі працівники можуть бути більш зацікавлені у професійному зростанні, тоді як інші можуть бути більш зацікавлені в фінансових стимулах.
- Нагляд за ефективністю: підприємці повинні моніторити ефективність своєї мотиваційної політики та вносити зміни, якщо це необхідно. Якщо виявлено те, що деякі інструменти не дають бажаного результату, їх потрібно негайно замінити [1, с. 345–346].



Умови війни та кризи є складними і вимагають від працівників і керівництва додаткових зусиль та ресурсів для забезпечення безпеки і продуктивності праці. У таких умовах формування мотиваційної політики стає ще більш важливим, оскільки необхідно стимулювати працівників до продуктивної діяльності та підтримки спільних цілей.

Виділимо основні принципи формування мотиваційної політики в умовах війни:

- забезпечення безпеки — мотиваційна політика повинна передбачати заходи безпеки та створення умов для збереження здоров'я та життя працівників, їх сімей;
- визначення цілей та їх регулярне оновлення — важливо визначити чіткі цілі та оновлювати їх залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- створення командного духу — мотиваційна політика повинна передбачати заходи для підвищення морального духу та взаємодії працівників між собою;
- визначення цілей та їх комунікація — важливо визначити чіткі цілі та комунікувати всім працівникам підприємства, щоб вони розуміли, як їх робота сприяє досягненню цих цілей, що саме може стимулювати працівників до більш ефективної діяльності та ін.
- використання фінансових стимулів в умовах війни може бути дуже дієвим методом мотивації персоналу з метою забезпечення належного рівня продуктивності праці (наразі для кожного працівника фінансове утримання себе та родини стало найважливішим серед інших потреб).

Зміна мотиваційної політики також може стати ефективним інструментом для оптимізації управління бізнесом. Якщо зробити фокус на результат, наприклад, замість традиційної оплати “за час роботи” можна перейти до оплати “за результат”. Це означає, що працівники отримують більше грошей за досягнення певних цілей та результатів, відповідно їх стимулює це до більш продуктивної діяльності та забезпечує зв'язок між зусиллями працівників та фінансовими результатами підприємства. Також важливо в умовах війни та кризи не припиняти розвиток компетенцій, можна надавати працівникам можливості для навчання, підвищення кваліфікації, проходження стажування в інших підприємствах тощо, які допоможуть їм стати більш компетентними та ефективними в умовах війни та кризи. Ще одним з важливих мотивуючих факторів в сучасних умовах є забезпечення гнучких графіків, зокрема і перехід до дистанційного формату роботи, що може сприяти впевненості у власній безпеці під час ракетних атак ворога, зростанню важливості балансу між роботою та особистим життям та ін. Керівники підприємств ще можуть просувати соціальну відповідальність як ще один з важливих мотиваторів для працівників, наприклад, розробка програм відповідальності бізнесу, благодійність та інші соціально-орієнтовані програми.

Отже, формування сучасної мотиваційної політики є необхідним для утримання бізнесу, забезпечення конкурентоспроможності та успішного розвитку підприємств України в умовах постійних змін та викликів.

## Джерела

---

1. Козлова А. І. Формування та розвиток мотивів трудової поведінки персоналу на підприємстві. *Проблеми модернізації України*. Науковий часопис. 2020. Вип. 11. К.: МАУП. С. 345–348.
2. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 232–235.

## В. Г. МУРОМЕЦЬ

---

канд. пед. наук, доц., ННІПСН МАУП  
<https://orcid.org/0000-0002-0914-2270>

## УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ ЯК ГОЛОВНИЙ ФАКТОР ЗБЕРЕЖЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

---

Внаслідок повномасштабного вторгнення на територію України військ російської федерації 24 лютого 2022 року протягом вже майже року їх злочинної військової агресії та терористичних дій наша країна зазнала багато горя – смертей та каліцтв невинних людей, великих руйнувань всієї інфраструктури нашої країни, окупацію значної частини територій та дуже великих збитків економіці України.

Вітчизняні підприємства, які були у зоні бойових дій або втратили все, що в них було, або вимушені були переїхати у “відносно” безпечні регіони. Український бізнес стикнувся з найбільшим викликом та ризиками, до якого практично ніхто не був готовий. В умовах війни вести бізнес є надскладною задачею. Але, як вже побачив весь світ, героїчний опір українського суспільства довів свою незламність та готовність виборювати свою свободу і волю. Бо ми – сильна, волелюбна нація, якою пишається увесь світ! За одинадцять місяців боротьби з російськими окупантами наші Збройні сили України показали всьому світові свій героїзм, силу, здібності, волю і все це в умовах значних переваг ворога у живій силі, озброєнні та техніці. Ситуація на фронті характеризується відчайдушними боями на всіх напрямках. І в небі, і на землі! Наші збройні сили продовжують героїчно боронити та звільняти наші землі.

Наразі через шалений опір українців, окупант несе суттєві втрати в авіаційній, броньованій техніці та живій силі. І це говорить ще про професіоналізм нашого командування ЗСУ у напрямі управління командами (військами). Загальновійськовий бій ведеться об'єднаними зусиллями всіх військ і характеризується рішучістю, напруженістю й швидкоплинністю, динамічністю, швидким переходом від одних дій до інших.

Такої ж сили опір військовій агресії демонструють і підприємці. Українським бізнесменам не притаманно здаватися перед труднощами. Попри все вони намагаються знаходити способи виходу з кризових ситуацій.

За багато місяців агресивної повномасштабної війни проти України з боку російської федерації, в економіці України помітна тенденція до перебування сучасної економічної політики держави відповідно до критично кризових умов військового стану. Держава сьогодні акцентує увагу на формуванні людського капіталу як головного чинника розвитку економіки. У надважких умовах постійної небезпеки формування кадрової політики залишається головним завданням сучасних керівників, від фахового вирішення якого залежить ефективність діяльності організацій і підрозділів, які вони очолюють.

Сьогодні більшість підприємців разом зі своїми працівниками мотивовані не тільки на самозбереження, але й на більш глобальні завдання — надати робочі місця та допомогти нашим захисникам. Але ми повинні не забувати і про те, що зберегти у кризових умовах бізнес це, в першу чергу, мова йде про ризику. Управління бізнесом сьогодні більше залежить від роботи згуртованої, вмотивованої команди підприємства, правильно організованої системи для подолання кризи.

Підприємці створюють систему або відділ подолання кризи задля забезпечення безперервності бізнесу. Наприклад, на заправних станціях обов'язково має бути група управління пожежною безпекою. Проте бізнес-план із подолання кризи має розроблятися керівництвом. Менеджер команди повинен розуміти можливу кризу та її вплив на розвиток бізнесу або хоча б утримання позицій в умовах війни. Наявність ефективної стратегії реагування на певні кризові ситуації допоможе підприємству бути готовим до неї та вчасно оперативно вирішити її.

В даний час підприємці повинні бути обережнішими у роботі з персоналом. Так чи інакше, майже все населення України пережили шок, психічно не були готові до масових вбивств, знищення цілих міст, вимушеної міграції, виживання населення в умовах постійної небезпеки та багато ін. І це дуже сильно позначилося на психічному здоров'ї населення України, панічним настроям, депресії, агресивним станам, конфліктам тощо.

Ще сьогодні дуже багато українців, які знаходяться у постійно тривожному стані, схильні читати новини у ЗМІ та в Інтернеті, де часто треті особи розповсюджують цілком хибну інформацію, і цим психологічно виснажують читачів. Тому для керівників важливо не тільки зберегти психічне і фізіологічне здоров'я своє та робочого колективу, а й сконцентрувати зусилля на формуванні (утриманні) розвитку персоналу як єдиної сильної команди. Керівники зі своїми командами мають складати плани протидії різним кризам, які можуть вплинути на бізнес, особливо в умовах боротьби з агресором.

Ці кризи можуть бути, наприклад, у випадку [1; 2]:

- втрати керівника, його помічника (мобілізація, депресія, поранення, смерть тощо);
- пошкодження, знищення, розграбування майна підприємства, стихійне лихо;

- техногенні катастрофи, такі як пожежі, вибухи, обвалення будівель та споруд, розливи небезпечних матеріалів;
- втрата даних або технічна несправність;
- конфлікти, депресії, апатія, внутрішнє насильство серед членів колективу;
- відтік кадрів (міграції, звільнення тощо);
- шахрайство, маніпуляції;
- незаконна поведінка;
- хибна інформація від скептиків;
- панічні настрої, депресії тощо;
- інше.

Таким чином, на підприємстві має бути розроблена ефективна система управління для захисту бізнесу, співробітників, послуг, відносин з клієнтами та сприйняття бізнесу в умовах кризи. Необхідність у бізнесі антикризового управління дозволяє підтримувати міцні відносини не тільки з усіма членами колективу, а й з клієнтами, конкурентами та іншими діловими партнерами під час і після кризи в тому числі.

Антикризове управління готує будь-яку людину до мужності та рішучості у подоланні непередбачених подій, складних ситуацій у бізнесі. Це підвищує продуктивність праці колективу підприємства до, а також під час та після кризи, оскільки кожен знає ситуацію та виконання необхідної своєї ролі для добробуту себе та підприємства. Це також допомагає менеджерам краще підготуватись до роботи зі своєю командою, коли вони стикаються з труднощами, персоналу швидше та краще адаптуватися до раптових змін до умов роботи та діяльності підприємства [2].

Формування таких навичок антикризового управління є здатністю менеджерів виявляти та вирішувати труднощі, які можуть виникнути внаслідок кризи, в першу чергу, шляхом її планування. Володіння цією навичкою важливе для кожного менеджера з кризових ситуацій. Однак керівники підприємств мають довіряти менеджеру з кризових ситуацій безліч неприємних ситуацій, які потрібно буде вирішувати в міру необхідності, адже потрібно буде працювати в команді. Під час кризи такі менеджери (або керівники підприємств) повинні вміти спілкуватися чітко, коротко та швидко. Вони повинні мати можливість зберігати спокій, впевненість, самовладання при передачі важливої інформації, або інших діях якнайшвидше та професійно [1]. Таким чином, у них набагато більше шансів досягти кращих результатів. Такий менеджер повинен мати певні здібності, щоб очолити команду та управляти нею, передбачати ризики та планувати кризові ситуації, вміти швидко реагувати на них.

## Джерела

---

1. *Березіна С. Б.* Соціальні ризики: теорія, методологія, захист: монографія. Київ : Компрінт, 2018. 543 с.
2. Державна політика сталого розвитку України: базові засади. (матеріали підгот. до Парламентських слухань 2021). Укладачі Г. Харламова, Н. Чала. К, 2022. 116 с.

## **IMPACT OF NEW CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCIES ON MACROECONOMIC STABILITY**

---

Central bank digital currencies (CBDC) should be regulated in the same way as traditional currencies, but should be treated similarly to stablecoins. The main goals of the new policy on digital currencies are: economic and monetary stability, reduced access to and use of cash, support for payment innovations (real-time settlements, programmable currency, cross-border payments), financial integration (expanding users), and data protection (network effects, gender interaction), competition of digital currencies in the market (such as impact on bank deposits).

The Bank of England has identified five issues related to the impact of new digital currencies on macroeconomic stability [1]. These currencies have the potential for rapid scalability and widespread use for retail payments, concerns include: 1) overall trust in the currency and its role in society; 2) potential liquidity issues for banks during financial crises; 3) impact on creditworthiness; 4) currency market function; 5) implementation and transmission of monetary policy.

Regarding the regulatory environment, the Bank of England believes that stablecoins have the potential to offer new methods of payment and capital storage, but proper regulation is necessary to ensure consumer protection and overall payment ecosystem stability [2]. Clients should have the same confidence in stablecoins as they do in other forms of money, and stablecoins should comply with proper regulatory frameworks to support both functions.

From a form standpoint, the current banking system and its key characteristics are a natural starting point for designing regulations. This includes prudent regulation to ensure that losses can be absorbed and there is sufficient liquidity to combat outflows.

This includes receiving liquidity support from the central bank when necessary. It also includes ensuring that critical services can continue to operate, or if the bank still fails, clients can get their money back.

The Bank of England report examines four illustrative examples [2]. These models are primarily focused on assets used to secure stablecoin liabilities. There are differences in how various models reflect the key characteristics of the banking system described above. The four specific illustrative examples are in the Table.

Next, if allowed, stablecoin issuers may try to take advantage of central bank lending opportunities to obtain emergency liquidity in case of a breakdown. According to the CB model, stablecoin issuers themselves do not need to visit the central bank [3]. However, services provided by banks that act as custodians to stablecoin issuers may affect the liquidity profile of custodians, which in turn af-

### The four specific illustrative examples

№	Design stablecoin	Characteristics	Remarks
1	General bank model	The issuer of stablecoins should become banks and adopt the banking system. Regulation can take three forms (loans, HQLA liquid assets, central bank reserves)	–
2	HQLA bank model	Only HQLA (government bonds or deposits in the central bank) are acceptable	–
3	Model of Central Bank Liabilities (CBL)	Only operational risk is applicable according to Principle 9 of the PFMI for CBDC	This is a synthetic CBDC model, also British, challenging the dollar model.
4	Deposit Support (DB) model	Mostly supported by banks, indirectly supported by the central bank, the funds are held in custodial accounts. There are liquidity and market risks, but they are stable. Issuers of fixed currency and custodian banks take on risks such as deposit and credit risks, especially if the assets are linked. Therefore, a 100 % cash collateral and a program similar to the US Treasury program are necessary	It's a fiscal model for the US. The Ministry is proposing a series of regulatory acts to then manage the stability of the coin we are building. We are using the butterfly model [1].

fects their demand for bank liquidity funds. The only asset of stablecoin issuers is the central bank.

According to the debt model, stablecoin issuers will not own or have collateral necessary to obtain central bank liquidity funds, nor should they demand such access. The central bank's liquidity mechanisms cannot increase the liquidity of their existing assets.

If the stablecoin is fully backed by central obligations or if the bank introduces CBDC, the bank needs to consider the interaction of these obligations and reserve balances in managing future balances. When clients transfer funds from their bank deposits to central bank liabilities (central bank liabilities, CBL) in the form of stablecoins or CBDC, the bank will pay reserves to the stablecoin issuer's deposit account or the client's CBDC account. This will reduce the amount of reserves that can be freely distributed among banks [4].

In conclusion, the author believe that based on the analysis of various aspects, adding reserves to the discussion and expanding the size of the CBDC model, CBDC should have 5 core principles:

Acceptable for use by all parties (note: this is a traditional principle of the Bank of England, as it is willing to control third-party payments);

The central bank collaborates with enterprises, the central bank provides infrastructure, and enterprises provide value-added services (note: this is unlike the former US Treasury Department's vision, which proposed that the national payment network be fully supported by enterprises);

There should be a difference between CBDC payments and private enterprise payments (note: this is also a traditional principle of the Bank of England, otherwise let CBDC and private stablecoins compete in the market);

Protect confidentiality in the anti-money laundering environment;

Guided by the premise of “do no harm to all parties”, the central bank uses CBDC for monetary and economic policies.

## References

---

1. Bank of England. (2021). New forms of digital money. <https://www.bankofengland.co.uk/paper/2021/new-forms-of-digital-money>
2. Bank of England. (2015). One Bank Research Agenda. Bank of England Discussion Paper. <http://www.bankofengland.co.uk/research/Documents/onebank/discussion.pdf>.
3. Kim K., Orlik A., Silva A. F., Tetlow R. J. (2022). The Macroeconomic Implications of CBDC: A Review of the Literature. <https://www.federalreserve.gov/econres/feds/the-macroeconomic-implications-of-cbdc-a-review-of-the-literature.htm>
4. Lukonga I. (2023). Monetary Policy Implications of Central Bank Digital Currencies: Perspectives on Jurisdictions with Conventional and Islamic Banking Systems. <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2023/060/article-A001-en.xml>

**К. М. ЛИСА**

---

*здобувачка освіти,*

*ВСП “Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ”*

**О. І. АТАМАНЧУК**

*викладач циклової комісії суспільних дисциплін,*

*ВСП “Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ”*

## ПРАВО ТА ЕКОНОМІКА: ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ РОЗДУМИ

---

Розширення й активізація глобалізаційних процесів після розпаду біполярного світу супроводжуються появою нової системи взаємозв'язків між суверенними державами, транснаціональними корпораціями та індивідами. В умовах зростання взаємозалежності й одночасного посилення нерівномірності розвитку різних країн, загострення старих і поява нових глобальних проблем — взаємозв'язок права і економіки набуває нових вимірів.

Право належить до числа важливих і складних суспільних явищ. Для того, щоб визначити, що таке право, слід зрозуміти, з якими явищами воно пов'язане та звідки воно походить. Право необхідно розглядати як специфічний механізм вияву логічної структури соціальних взаємодій, у результаті дії

якого визначаються юридичні формули як основа для розробки відповідних нормативних приписів. Відомо, що право є одним з найважливіших і найдієвіших важелів регулювання суспільних відносин, останнє як соціальне явище, безперечно, зумовлене специфікою функціонування і розвитку самого соціуму. Варто зауважити, що право тісно пов'язане зі станом суспільного розвитку і залежно від змін, які відбуваються в суспільстві, потребує відповідного реформування. Будучи відбитком соціально-економічної політики держави, спрямованої у майбутнє, право здатне сприяти формуванню нових суспільних відносин, які ще перебувають у зародковому стані. Отже, визначаючи місце права в суспільній системі та співвідношення системи права з іншими системними суспільними явищами, слід виходити з визнання провідної ролі політичної системи, яка задає загальні параметри і напрям розвитку економічної та правової системи через механізми економічної правової політики. Саме внаслідок недосконалості політичної системи України, а отже, і правової держави право не здатне повною мірою виявити свій конструктивно-творчий потенціал, що в свою чергу негативно позначається на розвитку економічної системи. Відсутність концептуальної чіткості та послідовності в законотворчості не сприяє її юридично-технічній досконалості [1, с. 32].

У той же час реформування права і формування національної правової системи для забезпечення ринкових перетворень матиме позитивні наслідки за умови, коли ці процеси будуть спиратися на економічні відносини, що склались у суспільстві. Суспільні відносини, основу яких складають відносини виробництва та споживання (тобто мають економічний характер), є головним джерелом права як соціального регулятора. Варто зазначити, що право є явищем, що динамічно розвивається під впливом соціальних, політичних ідеологічних та інших чинників, і залежить від стану соціально-економічних відносин, потреб суспільного розвитку. Взаємодія цих та інших факторів створює основу формування права. Право їх не лише уособлює, а й відображає. До таких чинників належить і економіка. Економіка впливає на право безпосередньо або опосередковано через державу, правосвідомість, політику та інші чинники. Якщо вести мову про безпосередній вплив, то як приклад можна навести закріплення у правових нормах права держави на розпорядження майном казенних підприємств. Ці підприємства є об'єктом права державної власності, а тому уповноважені державою органи здійснюють управління ним та інші дії щодо нього, і тим самим вправі визначати його правову "долю".

Отже, варто зазначити, що економіка впливає на право через виробничі відносини, як один з невід'ємних елементів її структури, який створює необхідну основу формування права. Важливий вплив на право мають економічні закони. І залежно від того, наскільки останнє їх враховує, залежить, наскільки право або стимулюватиме, або гальмуватиме розвиток економіки [2, с. 159].

Водночас право здійснює вплив на економіку й економічні процеси. У юридичній літературі акцентується увага на трьох основних напрямках впливу права на економіку: по-перше, право закріплює економічні відносини,



що складаються в державі, гарантує їхню стабільність; по-друге, право стимулює формування нових економічних відносин; по-третє, право підтримує і охороняє економічні відносини. Вище зазначені напрями впливу права на економічні відносини обумовлюють визначення місця і ролі права в забезпеченні ринкових перетворень в економічній сфері. Розкриваючи зміст першого напрямку, слід виходити з того, що необхідність отримання правового закріплення об'єктивно породжується економічними потребами суспільства. Право закріплює реально існуючі економічні відносини, забезпечує їхню стабільність. Відповідальність права реально існуючим економічним відносинам, дає змогу робити висновок щодо його ефективності. Право ефективно тоді, коли відповідає сутності та змісту процесів, що відбуваються в економіці. Коли право виходить за ці межі, воно є неефективним. Сьогодні особливого значення набуває роль права як стимулятора в формуванні ринкових економічних відносин. Право має не просто насаджувати ринкові відносини, а стимулювати їх [3, с. 32].

А. Козловський зазначає, що право як соціальне явище, безперечно, зумовлене специфікою функціонування і розвитку самого соціуму [4, с. 57].

Свого часу Б. Кістяківський писав: “Немає більш загальноприйнятого положення ніж те, що право є соціальним явищем”. Натомість слід врахувати, що право як елемент надбудови не є ізольованим соціальним явищем, а перебуває весь час у русі та є невід’ємною складовою суспільних процесів. З огляду на це варто зауважити, що право тісно пов’язане зі станом суспільного розвитку через зміни, які відбуваються в суспільстві, потребує відповідного реформування. Право навряд чи можна розглядати як автономне, самодостатнє соціальне явище, оскільки його виникнення і функціонування обумовлюється кінець кінцем певними потребами суспільного розвитку, станом соціально-економічних, політичних та інших відносин, що ставить право в певні обмежувальні рамки. Водночас, будучи відбитком соціально-економічної політики держави, спрямованої у майбутнє, право здатне сприяти формуванню нових суспільних (політичних та економічних) відносин, які ще перебувають у зародковому стані.

Досвід впровадження в Україні ринкових реформ підтверджує неможливість і неспроможність здійснення кардинального реформування економіки без істотних змін в інших сферах суспільного життя. Передусім це стосується змін у правовій сфері. У цьому випадку йдеться про створення такого правового механізму, який зміг би адекватно відбивати ринкові перетворення суспільних відносинах, а також забезпечувати їхню демократичну спрямованість і законність, гарантії права та свободи людини, вільний і всебічний розвиток її особистості.

Водночас реформування права і формування національної правової системи для забезпечення ринкових перетворень матиме позитивні наслідки за умови, що процеси будуть спиратися на економічні відносини, які склалися у суспільстві. Суспільні відносини, основу яких становлять відносини виробництва та споживання (вони мають економічний характер), є головним джерелом права як соціального регулятора.

Не вдаючись до детального аналізу існуючих теорій походження права, які можуть бути предметом окремого наукового дослідження, необхідно зазначити, що в літературі немає однозначного його трактування. У юридичній літературі виникнення права в суспільстві пов'язується з виробничою економікою.

На думку академіка НАН України Ю. С. Шемшученка, у вітчизняному праворозумінні спостерігається тенденція відходу від класичних визначень права, наповнення його непритаманним йому змістом, розмивання поняття права в системі інших регуляторів суспільної поведінки. Право є категорією, так би мовити, віртуальною, тобто сукупністю “плаваючих” регулятивних норм, зафіксованих у різних законах та інших нормативно-правових актах. Право — це втілення вічних цінностей, ідеалів справедливості, свободи, рівності. З плином часу вони також зазнають відповідних змін. З'являються нові грані, зв'язки, співвідношення, зникають старі, які “віджили своє”. Все це потребує поглибленого осмислення проблеми праворозуміння.

Отже, право існує в оточенні різних соціальних явищ, які впливають на нього і відповідно формуються під його впливом.

Право закріплює реально існуючі економічні відносини, забезпечуючи їхню стабільність. Відповідність права реально існуючим економічним відносинам дає змогу зробити висновок щодо його ефективності: право ефективне тоді, коли відповідає сутності та змісту процесів, що відбуваються в економіці. Коли право виходить за ці межі, воно є неефективним. Так, якщо український законодавець закріпить у чинному законодавстві такі соціально-економічні гарантії (наприклад, щодо мінімальної заробітної плати, допомоги по безробіттю), які існують у Німеччині, то вони не знайдуть практичної реалізації, оскільки не мають відповідного економічного підґрунтя. І навпаки, якщо зазначені соціально-економічні гарантії матимуть реальну економічну основу, то вони знайдуть практичну реалізацію.

Отже, можна зробити висновок, що право є одним з найважливіших чинників у створенні основ для формування в Україні сучасної ринкової економіки. При цьому варто також підкреслити, що право і економіка, як соціальні явища перебувають у постійному взаємозв'язку, взаємодії та взаємозалежності один від одного.

## Джерела

---

1. Кресіна І. О. Роль національної держави як носія суверенітету в умовах глобалізації. *Правова держава*. 2011. Вип. 22. Київ, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. 32 с.
2. Плавич В. П. Розуміння права: проблеми та сучасні підходи його дослідження. *Вісник Одеського нац. ун-ту*. 2007. Т. 12. Вип. 11. Правознавство. 159 с.
3. Плавич В. П., Плавич С. В. Вироблення концептуальних підходів правотворчості, законотворчості, ефективної правової політики. *Теоретико-методологічні проблеми сучасного конституціоналізму та державного управління в Україні*. Київ: Ін-т законодавства Верховної Ради України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького, 2009. 32 с.

**С. О. ПРОКОПЧУК**

*Національний технічний університет України*

*“Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”*

## **РОЛЬ І МІСЦЕ ЛІЗИНГОВИХ КОМПАНІЙ В РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

На даному етапі розвитку технологій, стрімкої глобалізації, поширення впливу фінансових технологічних процесів надважливим кроком є покращення умов розвитку українського ринку по наданню лізингових послуг. Лізинг може виступати як альтернатива банківському кредитуванню, цим самим стимулюючи інвестиційні процеси, висуваючи основним механізмом їх реалізації. Лізинг — це процес, за допомогою якого фірма може отримати використання певних основних засобів, за які вона повинна сплатити серію договірних, періодичних, податкових франшизних платежів. Це контракт між спонсором (орендодавцем) та кінцевим користувачем (орендарем) на придбання та використання активу та/або рішення та (якщо включено) будь-які пов'язані витрати, такі як обслуговування в обмін на оплату протягом узгодженого періоду (Padley and Dixon, 2005) [1].

Загалом, лізинговий ринок в Україні зазнав зростання в останні роки, що свідчить про його значну роль у фінансуванні підприємств. Кількість лізингових компаній в Україні коливалася протягом багатьох років під впливом різноманітних економічних та регуляторних факторів.

Ось деякі з помітних змін у кількості лізингових компаній в Україні за останні роки. Зростання в 2000-х: На початку 2000-х років кількість лізингових компаній в Україні стрімко зростала, оскільки економіка країни почала відновлюватися після економічних потрясінь 1990-х років. До середини 2000-х років в Україні діяло понад 200 лізингових компаній. Спад після світової фінансової кризи: Світова фінансова криза 2008–2009 років мала значний вплив на українську економіку, в результаті чого кількість лізингових компаній в країні різко скоротилася. Багато компаній збанкрутували, а інші були змушені злитися або бути придбані більшими фірмами [2]. Відновлення у 2010-х: У роки після фінансової кризи українська економіка почала відновлюватися, і кількість лізингових компаній у країні знову почала збільшуватися [3]. Вплив російського вторгнення в Україну: збройна агресія, що почалася у 2014 році та переросла в повномасштабне вторгнення на територію України суттєво вплинув на економіку країни, кількість лізингових компаній в Україні знову скоротилася. Багато іноземних інвесторів пішли з

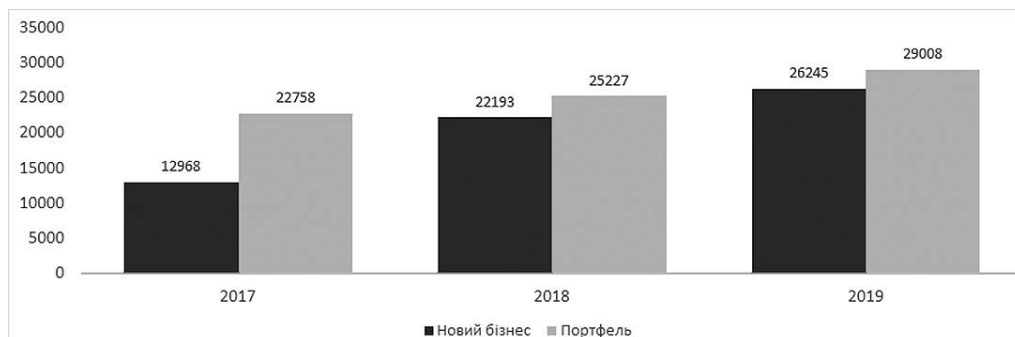
ринку, а місцеві компанії зіткнулися з проблемами через економічну та політичну нестабільність.

За даними Національного банку України, кількість лізингового бізнесу в Україні постійно зростає в останні роки. Якщо договір про оренду в 2015 році становив 2,12 мільярда UAH (близько 790 мільйонів доларів США), збільшився до UAH у 2020 році, досягнувши 52,4 мільярда доларів США (близько 1,9 мільярда доларів). Порівняно з 2018 роком, вартість договорів про оренду укладена протягом 2019 року зросла на 18 %, на загальну суму 264,5 мільйонів. Порівняно з 2017 роком, він збільшився на 102 %. Загальний обсяг портфелю компаній, що надають лізингові послуги у 2019 році збільшився на 15 % та становив 29 008 млн грн. Порівнюючи з 2017 роком, зростання портфелю лізингових компаній дорівнювало 27 %, дані тенденції можна прослідкувати на рис. 1.

Для того, щоб охарактеризувати розвиток ринку лізингу в Україні, необхідно проаналізувати поточну ситуацію на цьому ринку. Важливим фактором для поширення фінансового лізингу в Україні є не лише бажання суб'єктів господарювання підвищити власну продуктивність за допомогою лізингу, але й наявність установ з діючими ліцензіями на право надання послуг з фінансового лізингу. Основні показники діяльності яких наведено в табл.

Аналіз структури вартості договорів фінансового лізингу показує, що вартість фінансового лізингу зростає в будівництві, комп'ютерній та телекомунікаційній галузях, добувній, переробній промисловості, сфері послуг та сільському господарстві. За результатами аналізу можна зробити висновок, що цей вид лізингу активно використовується в сільському господарстві України, оскільки наявність сучасної техніки та технологій є важливим фактором підвищення продуктивності праці в аграрному секторі. На рис. 2 показано динаміку за галузями економіки вартості лізингових договорів, укладених протягом аналізованого періоду, структуру яких можна оцінити більш детально.

В Україні за останні роки (до настання війни) зросла вартість договорів фінансового лізингу у таких сферах, як: будівництво, комп'ютерна та телекомунікаційна, добувна промисловість, та переробна промисловість, а також у



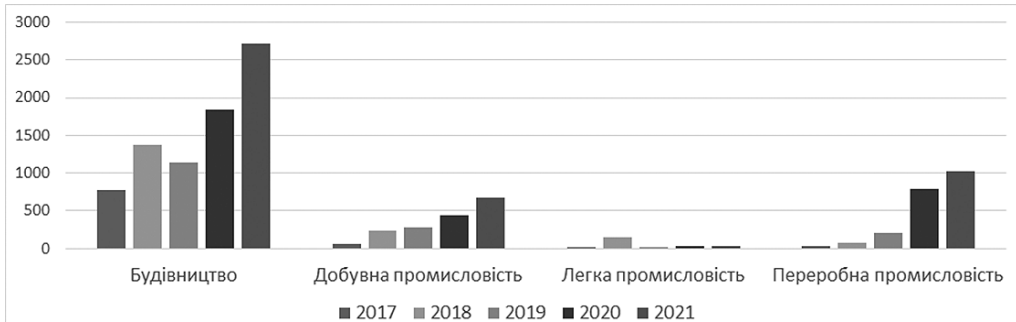
**Рис. 1. Порівняння обсягу портфелю та нового бізнесу на ринку лізингових послуг України в періоді 2017–2019 рр.**

*Джерело:* складено автором на основі даних Українського об'єднання лізингодавців [4]

**Основні показники діяльності лізингодавців України за 2016–2020 рр.**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість зареєстрованих установ	202	183	167	157	146	137
Кількість установ, які мають діючу ліцензію на право надання послуг з фінансового лізингу, од.	-	94	116	113	106	104
Вартість діючих договорів фінансового лізингу, (млн грн.)	22904,4	22417,9	24920,9	27645,6	41956,6	47792,69
Кількість діючих договорів фінансового лізингу, од.	17314	13939	14472	16830	21760	22502
Вартість договорів фінансового лізингу, укладених за звітний період, млн грн.	9755	12814,2	21519,3	24647,8	26057,6	25746
Кількість договорів фінансового лізингу, укладених за звітний період, од.	9122	7699	8739	12363	13486	12306

Джерело: складено автором на основі даних Національного банку України [5].



**Рис. 2. Динаміка вартості договорів, укладених протягом звітного періоду, за галузями за 2017–2021 рр., млн грн.**

Джерело: побудовано автором на основі даних Українського об'єднання лізингодавців [6]

сфері послуг та сільському господарстві. Відзначається збереження тренду на зростання кількості і вартості лізингових угод як в небанківському, так і в банківському сегменті.

Підсумовуючи проаналізовані результати ринку лізингових послуг варто зазначити, що лізингові процеси напряму взаємодіють із різними галузями економіки України і відповідно безпосередньо впливає на її розвиток та стимулює піднесення. Таким чином, надважливим є підтримка та стимулювання українських ринків лізингу, аби забезпечити стабільний соціально-еко-

номічний розвиток країни. Розширення та розвиток програм лізингу можна розглядати як основний інструмент оновлення капіталу України загалом.

## Джерела

---

1. Leasing — An Overview. *Moved*. URL: [https://docs.oracle.com/cd/E74659\\_01/html/LE/LE02\\_Intro.htm](https://docs.oracle.com/cd/E74659_01/html/LE/LE02_Intro.htm) (date of access: 16.04.2023).
2. Фінансовий лізинг в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. *Українформ — актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/2541156-finansovij-lizing-v-ukraini-potocnij-stand-ta-perspektivi-rozvitku.html> (дата звернення: 16.04.2023).
3. Кулиняк І. Я. Тенденції та перспективи розвитку ринку фінансового лізингу в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1(69). С. 48–57.
4. Український ринок лізингу продовжує залишатися флагманом зростання на ринку фінансових послуг (підсумки за результатами 2019 р.). Асоціація “Українське об’єднання лізингодавців”. URL: <https://uul.com.ua/2020/ukrayinskyj-rynok-lizingu-prodovzhuye-zalyshatysya-flagmanom-zrostannya-na-rynku-finansovyh-poslug-pidsumky-za-rezultatamy-2019-r/> (дата звернення: 16.04.2023).
5. Національний банк України. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 16.04.2023).
6. Асоціація “Українське об’єднання лізингодавців”. Асоціація “Українське об’єднання лізингодавців”. URL: <http://uul.com.ua> (дата звернення: 16.04.2023).

## Ю. Б. ЧЕРНЯВСЬКА

---

канд. екон. наук, доц., КНУБА

## М. М. ЗІНЧЕНКО

канд. екон. наук, доц., КНУБА

## ГЕНЕЗИС ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

---

Повномасштабна війна в Україні поставила нові задачі по розбудові політики у сфері державного регулювання економіки та знаходження ефективних шляхів нівелювання негативних наслідків війни.

Метою дослідження є виявлення впливу воєнного стану на економіку та внутрішню політику держави, шляхи її стабілізації після шоку та спаду виробництва, відновлення економічної активності та основних макроекономічних показників.

Наразі в економіці країни спостерігається явно виражене зростання цін з одночасним падінням курсу валют, тобто гривня зміцнюється в складних умовах турбулентності. Це пояснюється тим, що в перші тижні війни імпорт впав більше ніж експорт. На міжбанку сформувався певний профіцит валют.

Нацбанк України її викупував. Однак в подальшому, якщо буде відбуватися падіння виробництва, будуть виникати ризики для валютної сфери і державних фінансів.

Економічні проблеми які виникли з часу війни заключаються в енергодефіциті, з яким прийшлося зіштовхнутися в результаті розв'язання війни росією по всій території України. Але зараз ситуація вже стабілізувалася, і якщо не буде нових масованих обстрілів, ми не тільки зможемо забезпечувати себе повністю енергетикою, а і експортувати її.

Ситуація покращилася із прийняттям Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг рішення, що з 9 травня 2023 року усі споживачі електроенергії, як побутові, так і не побутові, мають право продавати електроенергію. Продавати можна електроенергію вироблену генеруючою установкою або установкою зберігання енергії. Продавець може збувати енергію будь-кому за вільним договором та договірною ціною [4]. Це пом'якшить стан економіки країни в енергетичній сфері в умовах не доступності ЗАЕС, яка генерувала 25 % у структурі виробництва електроенергії в Україні.

Якщо аналізувати вітчизняний ринок праці, то слід зазначити, що середня заробітна плата по країні знизилася не критично (15,5 тис. грн в довоєнний період і 14,0 тис. грн у воєнний період). Інфляція за рік склала 26,6 % споживчих цін, девальвація близько 25 % втрат в доларовому еквіваленті, також втрати в купівельній спроможності [2].

Проаналізуємо платіжний баланс та традиційні експортоорієнтовані галузі України: аграрну і металургійну, завдяки яким наповнювалася лівова частка українського ВВП. Варто відзначити певні перешкоди в аграрній галузі у вигляді значної частини замінованих територій, розмінування яких потребує часових затрат, також можна констатувати спад врожайності через відсутність добрив які раніше вчасно закупували за кордоном. Стосовно металургії – ситуація критична: експорт сталі і руди впав на 80 % [2].

Наразі це дотаційна галузь, з метою збереження кваліфікованого персоналу в ній. Вона нам дуже буде потрібною при розбудові країни, отже це стратегічний напрям який втрачати неможна. Зараз основний споживач Китаї.

Експортоорієнтованим галузям насамперед перешкоджають транспортні блокади, зокрема морських торговельних портів (які забезпечували до 65 % міжнародної торгівлі України, передусім за рахунок металургійної та аграрної продукції), загальні втрати яких становитимуть орієнтовно 3–5 млрд доларів щомісяця (і це без урахування пошкодження об'єктів інфраструктури внаслідок системних бомбардувань) [1].

В даний час залишаються ще заблокованими наші порти, а відтак і переважна частина зовнішньої торгівлі згорнулася. Руйнується транспортно-логістична, соціальна, маркетингова, енергетична інфраструктура країни. Тому рівень національної економіки в тилу виступає одним з найважливіших фронтів, від якого буде залежати добробут наших громадян, перемога та відбудова держави.

Однак Україна вистояла у воєнному, політичному і економічному значеннях значно краще ніж очікувалося на початку війни в тому числі західними аналітиками. Таким чином, 2023 рік можна вважати стабілізаційним. Звичайно, не останню роль зіграла міжнародна допомога, яка страхує багато напрямів. Підтримує вітчизняну економіку і заробітна плата військових, яка витрачається на внутрішньому ринку, зростання вітчизняного внутрішнього оборонного комплексу з розширенням робочих місць у відповідних сферах і дотичних до них напрямках.

Якщо порівнювати з довоєнною економікою, то в нас 30 % складав державний сектор і 60–70 % приватний сектор. Наразі навпаки, приватний сектор склав менше 40 % (по причині війни, закриття підприємств, виводу капіталів, зменшення національних і закордонних інвестицій), решта державні витрати які підтримують внутрішній попит.

Щодо людей які знаходяться на межі бідності та за її межею, то тут базовий соціальний захист в нашій країні вирішило еміграційне вікно, де приймають наших співвітчизників у країнах Європи. Найвразливіший прошарок населення (економічно неактивне населення, в т. ч. жінки, діти, пенсіонери) країну покинуло. Ті, хто мав високу економічну активність залишилися в країні або продовжують працювати віддалено на національний ринок праці.

В розрізі фінансового сектору економіки України, ми бачимо, що держава залишає досить високою облікову ставку Національного банку, 25 % [3], тобто кредити для малого і середнього бізнесу залишаються дуже важкодоступними. Це ж стосується споживчих кредитів домогосподарств, їхньої купівельної спроможності. Тобто зараз про відновлення навіть часткового внутрішнього споживчого попиту говорити не доводиться. А без нього економіка не зможе вижити.

І все ж таки за нашими оптимістичними прогнозами 2023 рік може стати роком відновлення реального ВВП за рахунок покращення ситуації з електроенергією і перемогами на фронті внаслідок підкріплення нашого воєнного арсеналу західними партнерами та ймовірних успіхів на передовій.

Повноцінне прискорене відновлення економіки нашої країни можливе вже тільки після повного завершення повномасштабної війни та стягнення репарацій з країни-агресорки по спричиненим збиткам.

## Джерела

---

1. *Даценко В.* Транспортна блокада Росії. *Light. Дзеркало тижня.* 2022. 8 квітня. Режим доступу: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/transportna-blokada-rosiji-light.html>
2. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Національний банк України зберіг облікову ставку на рівні 25 %. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zberig-oblikovu-stavku-na-rivni-25>
4. Українцям дозволили продавати електроенергію власного виробництва. / Новини економіки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://24tv.ua/economy/virobnitstvo-elektroenergiyi-vdoma-ukrayintsi-zmozhut-prodavati\\_n2310514](https://24tv.ua/economy/virobnitstvo-elektroenergiyi-vdoma-ukrayintsi-zmozhut-prodavati_n2310514)



---

## **ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНИЙ ТУРИСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІЗРАЇЛЮ, ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ**

---

Ізраїль — невелика, вузька, напівзасушлива країна на південно-східному узбережжі Середземного моря. Близько 35 століть тому країна увійшла в історію, коли євреї залишили свій кочовий спосіб життя, оселилися тут і стали нацією.

На землях країни формувалася його культурна, національна та релігійна ідентичність; її фізична присутність тут залишалася безперервною протягом століть, навіть після того, як багато були змушені втекти з країни. Зі створенням держави Ізраїль у 1948 році єврейська незалежність була відновлена 2000 років тому [1].

Туризм є однієї з головних галузей промисловості держави і життєво важливим для ізраїльської економіки.

Ізраїль — це сучасна країна, де багата історія поєднується з розвиненою туристичною інфраструктурою, яка пропонує варіанти відпочинку на будь-який смак. Розкішні пляжі Середземного і Червоного морів, купання, сафари, міська суєта Тель-Авіва, заповідники, лікувальні курорти Мертвого моря, релігійні святині Єрусалиму, вічні міста річки Йордан і моря Божа Галілея, жваві базари і торгові центри — все це приваблює туристів з усього світу [2].

Історія Ізраїлю настільки довга і різноманітна, що важко знайти місце, долину або місто, які не були б пов'язані з якоюсь важливою подією, про експедиції, про візантійське панування. Єрусалим є святим містом і великою спадщиною людства. Він зберігає у своїй пам'яті події далекого минулого, які визначили долі десятків тисяч країн і народів, історія яких налічує майже чотири тисячі років. У місті є чудові місця для відпочинку дітей та молоді: Музей наук Блумфілд, названий на його честь, Молодіжний павільйон при Музеї Ізраїлю, де проводяться екскурсії, курси та майстер-класи для молоді, Музей біблійних країн, Музей ім. природничих наук, дитячий театр "Акарон", парки з атракціонами для дітей Балобан, Парамон і Дроп [3].

Ізраїль — чудове місце для відпочинку. Звичайно, найпоширенішими видами туризму є паломницький і релігійний туризм. Щорічно сотні тисяч паломників з трьох світових релігій (юдаїзму, християнства, ісламу) приїжджають сюди, щоб вклонитися своїм святиням. За оцінками ізраїльських експертів, понад 20 % іноземних гостей відвідують країну з релігійною чи паломницькою метою. Завдяки такому унікальному ресурсу, як Мертве море, тут поширився і медичний туризм. Численні музеї та пам'ятники, унікальні природні умови приваблюють людей, які віддають перевагу екскурсійному

туризму. Тут створені умови для любителів спортивного та екстремального туризму. Тож кожна людина в Ізраїлі знайде щось для себе. Тому Ізраїль є дуже привабливим місцем для туризму [3].

Сьогодні Ізраїль пропонує туристам з усього світу можливість побачити сонячні пляжі, мальовничі коралові рифи, культурні, історичні та релігійні пам'ятки. З цієї причини в країні розвиваються різноманітні види туризму, найпопулярнішими з яких є релігійний, курортно-пляжний, медичний, лікувально-розважальний, культурно-освітній, спортивний, агротуризм, діловий туризм.

Ізраїль відіграє важливу роль у світовій економіці та культурі, тому представляє особливий інтерес для туристів з різних країн. Туризм є важливим джерелом прибутку для Ізраїлю, оскільки значна кількість культурних і архітектурних пам'яток трьох монотеїстичних релігій щорічно стає місцем паломництва сотень тисяч туристів, а численні історичні місця, пляжні зони. Його чотири моря, теплий клімат, а також засніжені гірські вершини гори Хермон приваблюють туристів з усього світу [4].

Тому Ізраїль має різноманітні культурно-історичні ресурси, які дають змогу розвивати такі види туризму, як паломницький, курортно-пляжний, лікувально-оздоровчий, спортивний, сільський туризм, діловий та інші. Найбільше туристів приїжджає в країну з США і Росії. Найбільш відвідуваним містом Ізраїлю є Єрусалим.

## Джерела

---

1. Історичний туризм (історико-культурний туризм). [Електронний ресурс]. 2010. Режим доступу до ресурсу: <https://pidru4niki.com/1299101043566/turizm/internet-turizm>.
2. Фінкель Я. Путівник по Ізраїлю. Єрусалим: Мадре, 2005. С. 3.
3. Ізраїль. Географічний довідник. Єрусалим: Гешарим, 1992.
4. Ізраїльський туризм 2017 – висновки року. [Електронний ресурс]. *Міністерство закордонних справ Ізраїлю*. Режим доступу до ресурсу: <https://mfa.gov.il/MFARUS/IsraelExperience/Tourism/Pages/Israel-TourismSummary-2017.aspx>

**Д. О. НОВІКОВА,**

**В. О. ШЕВЧЕНКО**

*здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

## ФРАНЧАЙЗИНГ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

---

Франчайзинг — вид партнерства, коли одна сторона (франчайзер) передає другій стороні (франчайзі) за плату право на певний вид підприємни-

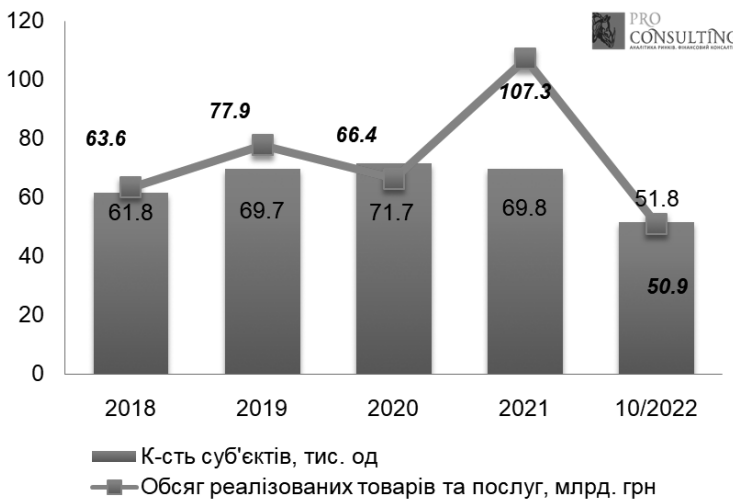
цтва, використовуючи розроблену бізнес-модель його ведення: діяти від свого імені, використовуючи технологію, сировину, товарні знаки та/або бренди франчайзера. Простими словами: це “оренда” торгової марки і використання перевіреної бізнес-моделі [1]. Франчайзі отримують можливість запустити власний бізнес на основі вже відомого та успішного бренду, з встановленими стандартами якості та процесами. У свою чергу, франчайзер отримує прибуток зі збільшення кількості продажів, збільшення відомості бренду та зменшення витрат на рекламу нових підрозділів.

Для дослідження була взята сфера громадського харчування в Україні, що налічує понад 61,8 тис. закладів. Станом на 2018 рік понад половини загального обсягу ринку займають спеціалізовані заклади, такі як кафе, ресторани, бари та інші. Частка кейтерингу, куди входять і фірми, що займаються забезпеченням їжею шкіл та інших навчальних закладів, становить 23,6 %. Підрозділи громадського харчування на АЗС зайняли 20,3 % ринку, а ресторани при готелях – всього 3,9 % [2].

Після початку великомасштабного вторгнення Росії в лютому 2022 року, споживання продуктів харчування HoReCa в Україні катастрофічно обрушилося. Нині зусилля більшості суб'єктів готельно-ресторанного ринку спрямовані не на розвиток, а на виживання бізнесу [3].

Було проведено оцінювання привабливості найвідоміших франшиз в Україні за методом ранжування. Оцінювалися такі критерії як відомість бренду (X1), кількість бізнесових об'єктів у мережі в Україні (X2), мінімальна сума інвестицій (X3), вартість франшизи (X4), сума роялті (X5), термін

**Показники діяльності суб'єктів господарювання у сфері «Тимчасове розміщення й організація харчування» у 2018-10 міс. 2022 рр., в натуральному і грошовому вираженні, тис. од, млрд грн**



Джерело: за даними Державної служби статистики України, оцінка Pro-Consulting

**Показники діяльності суб'єктів господарювання у сфері громадського харчування у 2018 – 10 міс. 2022 рр.**

окупності інвестицій (X6), підтримка, що надається франчайзі (X7), термін перебування на ринку (X8). Результати оцінювання зображені у табл.

#### Рейтинг привабливості франшиз в Україні за 2023 рік

Місце	Франшиза	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	Сумарна оцінка
1	Франшиза Mafia	10	7	10	10	5	10	10	8	70
2	Франшиза Lviv Croissants	10	10	8	8	6	7	9	7	65
3	Франшиза Pizza Celentano	6	8	7	8	10	7	7	10	63
4	Франшиза Mucho Gusto	6	5	9	10	10	9	9	4	62
5	Франшиза Хінкальна	6	9	7	8	8	8	9	6	61
6	Франшиза McDonald's	10	10	2	4	4	5	8	10	53
7	Франшиза Salateira	6	4	6	5	5	9	7	7	49

За даними таблиці можна побачити, що франшиза Mafia стала лідером рейтингу, набравши 70 з 80 можливих балів, позаяк має такі сильні сторони як відомість бренду, мінімальна сума інвестицій, її вартість, термін окупності інвестицій та підтримка, що надається франчайзі, що свідчить про її конкурентоспроможність на ринку громадського харчування.

Країнами походження франшиз, які ми оцінили, є Україна, Іспанія та США, що свідчить про мультинаціональність бізнесу у сфері громадського харчування.

У рейтингу представлені як молоді підприємства, які ведуть підприємницьку діяльність 8–24 роки, так і ті, які на ринку понад 75 років. Кількість франчайзингових об'єктів цих підприємств в Україні варіюється від 3 до 146 франшиз. Мінімальна сума, яку необхідно вкласти у відкриття франшизи, коливається від 22 000 до 1 200 000 доларів.

Згідно з обраними франшизами, паушальний внесок може становити 6–45 тисяч доларів.

Наведені у рейтингу франшизи мають роялті у розмірі 2–5 % або ж воно відсутнє.

Орієнтований термін, за який інвестор поверне кошти, які вклав у відкриття бізнесу, становить від 8–36 місяців. Даний критерій залежить від таких факторів, як місце розташування, конкуренція, попит на продукцію тощо.

Підтримка, яка надається франчайзі на початку, складається з інтенсивної навчальної програми з питань замовлення, постачання, реалізації продуктів та послуг франчайзингової мережі; конкуренції; маркетингових технологій; набору та навчання персоналу; звітності; програмного забезпечення та комп'ютерної техніки; вибору або будівництва/ремонту приміщення; замовлення та встановлення обладнання. Надалі, франчайзер допомагатиме з розробкою нових продуктів; опрацюванням нових маркетингових стратегій.

Також, організовуватиме зустрічі або консультації задля обміну досвідом з франчайзі [4].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що франчайзинг у сфері громадського харчування може бути вигідним для обох сторін — франчайзера та франчайзі. Франчайзер отримує можливість розширення своєї мережі та збільшення своєї популярності на ринку, а франчайзі отримує відомий бренд та систему, які надає йому більше шансів на успіх на ринку. На привабливість франшизи впливає багато критеріїв, які варто враховувати при створенні або купівлі франшизи.

## Джерела

---

1. Основні терміни франчайзингу. URL: <https://business.diiia.gov.ua/handbook/francajzing/osnovni-termini-francajzingu> (дата звернення: 12.05.2023).
2. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshchestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs> (дата звернення: 12.05.2023).
3. Споживання продуктів харчування HoReCa в Україні: від карантинних обмежень до реалій війни. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/potreblenie-produktov-pitaniya-v-horeca-v-ukraine-ot-karantinnyh-ogranichenij-k-realiyam-vojny> (дата звернення: 12.05.2023).
4. Франчайзинговий пакет — *franchising.ua*. URL: <https://franchising.ua/franchayzing/14/franchayzingoviy-paket/> (дата звернення: 12.05.2023).

## А. В. ПОПОВ

---

*аспірант кафедри маркетингу, МАУП, м. Київ*

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОКУПЕЦЬКОЇ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНСЬКИХ СПОЖИВАЧІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

---

Завдання маркетолога полягає в тому, щоб позиціонувати торгову марку залежно від цільового сегмента споживчого ринку. Вибір сегмента відбувається на основі характеристик використання товару, мотивації його купівлі, та значення торгової марки. При цьому важливо пам'ятати про те, що представники певного соціального прошарку прагнуть копіювати окремі аспекти життєвого стилю вищої соціальної групи. Кожний соціальний клас відрізняється особливостями купівельної поведінки в усвідомленні потреби, у виборі оціночних критеріїв, в обробці інформації, у процесі купівлі [1, 7].

Агресія сусідньої держави проти України багато що змінила у житті нашого суспільства. Ці зміни торкнулися зокрема й маркетингової сфери. Якщо звернутися до споживчого ринку, очевидно, що людські потреби, як такі, за-

лишилися незмінними, але слід визнати, що значно трансформувалися форми та способи їх задоволення.

Пропонуємо стислий первинний аналіз цих змін, та необхідні коригування у зв'язку з цими змінами у маркетинговій політиці підприємства. Спочатку звернемося до певних зрушень в умовах оцінки, які використовують споживачі під час вибору тієї чи іншої категорії товару.

Одяг, який традиційно служив візуальним свідченням культури її носія, символом соціальної диференціації, поступово втрачає подібну функцію. Предмети одягу, що обираються більшістю представників різних соціальних верств, набувають демократичного характеру, і перестають служити засобом ідентифікації.

Домашнє начиння зберігає особливості соціального статусу своїх власників. Для представників вищого соціального класу комфорт, як і раніше, створюється за рахунок стилізованих, оригінальних, унікальних предметів. Середньому класу ближчий сучасний дизайн, збереження почуття стилю. Нижчі шари суспільства віддають перевагу функціональності предметів меблювання, та зацікавлені в доступній ціні.

Час, що витрачається на відпочинок, набуває ознак критичного ресурсу. Для збереження звичного рівня споживання представники малого та середнього бізнесу змушені витратити набагато більше часу та докладати значно більше зусиль у своїй підприємницькій діяльності. Внаслідок цього скорочується споживання продуктів літературної, музичної, театральної культури. Проте зберігається значення активного відпочинку, задля збереження працездатності. Відвідування спортивних центрів, басейнів, тренажерних залів скоротилося з початку війни, хоча і незначним чином.

Певні матеріальні обмеження на звичні форми дозвілля підвищили популярність проведення вільного часу у торговельних центрах. Збереження потреби у придбанні предметів домашнього господарства та одягу створює можливість виживання малого бізнесу у сфері роздрібною торгівлі. Все більше поширюється такий спосіб відпочинку, як сімейні поїздки приміськими торговими центрами, експериментування з різними марками товарів. Від підприємств торгівлі за таких умов потребується енергійне пристосування своїх майданчиків до нових правил бізнесу — активне залучення партнерів для додаткових пропозицій під час візитів споживачів, розширення супутніх послуг для створення затишної атмосфери в магазинах, оригінальне оформлення торгових пропозицій на вітринах та у залах, підвищення якості обслуговування.

Слід створити у потенційного покупця ілюзію самостійного вибору шляхом використання додаткових джерел інформації про товар, надання можливості ознайомитись із різними категоріями однотипного товару. Покупець має бути впевнений у своїх аналітичних здібностях щодо відповідності ціни товару його якості, у своїй приналежності як власника товару до відповідної соціальної групи.

Водночас, необхідність докладання значних зусиль та витрат часу для представників середнього класу підвищує популярність придбання необхід-

них товарів за допомогою Інтернет-торгівлі. До речі, це також один із можливих варіантів перебудови системи торгівельної діяльності.

Щодо інформаційного забезпечення споживчого пошуку, то в його джерелах та змісті суттєвих змін не спостерігається. Інформаційний пошук визначається можливостями того чи іншого соціального класу. Споживачі, що належать до найманих працівників, частіше покладаються на думку родичів або близьких друзів. Представники середнього класу більше довіряють засобам масової інформації, думці експертів, блогерів та лідерів суспільної думки. Ділова преса частіше використовується найвищими прошарками суспільства, телебачення — нижчими групами.

Реклама продуктів для середнього та нижчого класів більше спирається на конкретні зображення. Споживачі вищого класу більше тяжіють до символізму, що сприяє реалізації ними цілей самовираження. Як і раніше, актуальним є відчуття влади над повсякденністю, у тому числі у вигляді обіцянок швидкого збагачення в результаті участі в лотереї [2].

Привабливості рекламним пропозиціям сьогодні додає згадка у тексті реклами про перерахування частини вартості товару або послуги на підтримку Збройних Сил України, на потреби біженців та інших осіб, які постраждали внаслідок вторгнення.

У збереженні колишнього, звичного рівня споживання грає роль не тільки наявність чи відсутність стандартного рівня доходів, який у нових умовах, звісно, знизився, а й таке явище, як соціальна інерція. Представники більшості соціальних груп намагаються зберегти колишній стиль життя за рахунок економії на менш важливих, з їхньої точки зору, потребах. Традиційним у кризових умовах є зростання популярності вживаних товарів, таких як одяг та автомобілі. У сегменті продовольчих товарів зростає частка дешевих аналогів та різних заміників.

Зберігає своє функціональне значення ефективне позиціонування товарів, які за своїми параметрами наближають їх власника до представників вищого соціального прошарку, ніж той, до якого він сам належить. Прагнення підвищити власну самооцінку підштовхує споживача до придбання дорогих товарів як символів престижу. Поточні події поки що суттєво не вплинули на мотивацію такого роду. Таким чином, формування привабливого, елегантного, частково провокаційного образу пропонованого товару з апеляцією до почуттів його потенційного власника зберігає своє значення в маркетинговій діяльності підприємства.

Відбуваються певні зміни у такому явищі, як “демонстративне споживання”. В умовах агресивної війни люди, які перебувають у тилкових районах, обмежені в реалізації своїх можливостей через панівні суспільні настрої. Масова суспільна свідомість негативно ставиться до проявів розкоші на побутовому рівні, що створює певні труднощі у реалізації антикваріату, дорогоцінностей та інших предметів преміум-сегменту.

Отже, у визначенні маркетингової стратегії та у виробленні тактичних кроків на ринку корисним і необхідним є не тільки врахування особливостей соціальної структури суспільства, у якому реалізується діяльність фірми, та

його соціальної стратифікації, але й певні зміни у специфіці споживацької поведінки під впливом нової реальності. Викладені тези потребують подальшого вивчення та уточнення шляхом моніторингу споживчого ринку.

## **Джерела**

---

1. *Котлер Ф., Армстронг Г.* Основи маркетингу: пер. з англ. К.: Науковий світ, 2020. 1200 с.
2. *Марушевська О. Г.* Основні елементи статусної моделі індивідуального споживання. [http://www.filosof.com.ua/Jornel/M\\_69/Marushevaska.pdf](http://www.filosof.com.ua/Jornel/M_69/Marushevaska.pdf)

**В. О. КИЩЕНКО,  
Д. О. ДЕРЛЮК**

---

*Державний торговельно-економічний університет*

**В. В. МЕЛЬНИК**

*канд. екон. наук, доц., ДТЕУ*

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИДБАННЯ ФРАНШИЗИ НА ПРИКЛАДІ СФЕРИ ХАРЧУВАННЯ**

---

Франшиза — це бізнесова модель, в рамках якої одна компанія дозволяє фізичній особі або іншій компанії вести той самий бізнес під її товарним знаком згідно угоди, за що встановлюється відповідна винагорода. Термін “франшиза” використовується для опису самого бізнесу, а “франчайзинг” — для позначення самої угоди [1].

Зрозуміло, що оцінка ефективності придбання франшизи є складним процесом, що вимагає врахування багатьох факторів, таких як фінансові показники, конкурентне середовище, умови франчайзингової угоди тощо. Нездійснення або недостатньо ретельна оцінка може призвести до великих витрат та ризиків для франчайзі [2].

Метою даної роботи є оцінка ефективності придбання франшизи на прикладі сфери харчування та зробити висновок про доцільність вибору франшизи “Сімейна піца”.

За даними дослідження, проведеного у 2022 році, сфера харчування в Україні займає близько 25 % ринку франчайзингу. Щодо світової статистики, то за загальними оцінками, сфера харчування займає значну частину ринку франчайзингу у більшості країн, а це понад 50 % ринку франчайзингу. Це пов'язано з тим, що харчування є однією з найбільш популярних галузей бізнесу [3].

Стан ринку бізнесу закладів харчування у 2022–2023 році значно змінився з початку повномасштабного вторгнення. Війна негативно вплинула, тому



зараз як ніколи важливо приймати заходи для зменшення впливу ризиків та забезпечення безпеки закладів та їх клієнтів. У закладах Києва кількість транзакцій за лютий впала на 15 %, якщо порівнювати із цим же проміжком часу у 2022 році. При цьому у Львові показник зріс на 25 % від довоєнних показників. Однак, найважче закладам на півночі, півдні та сході України, де території розташовані близько до активних бойових дій: на Херсонщині показник впав на 62 %, у Харківській області на 45 %, у Запорізькій та Донецькій на 30 %, а в Луганській на 24 % [4].

Ось деякі зміни, які стали помітними у сфері громадського харчування: збільшення попиту на готову їжу та продукти для дому; зменшення попиту на страви в ресторанах; попит на здорову їжу; збільшення попиту на онлайн-замовлення; доставка їжі додому.

Спочатку було проведемо оцінювання привабливості найвідоміших франшиз в Україні за такими критеріями: відомість бренду (X1), кількість франчайзингових об'єктів в мережі (X2), динаміка розширення (X3), термін перебування на ринку (X4), інвестиції (X5), вартість франшизи (X6), сума роялті (X7), термін окупності (X8), підтримка (X9), інші відрахування (X10). Результати оцінювання зображені у табл. 1.

На основі даних табл. 1, було складено рейтинг привабливості франшиз за рейтингом, де визначалась сумарна кількість балів кожної франшизи (табл. 2).

Таблиця 1

#### Оцінювання показників привабливості франшиз

Експерти	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
(MAFIA)	7	7	7	10	2	6	2	4	5	6
(LVIV CROISSANTS)	10	8	8	8	7	7	7	5	9	7
(IQ PIZZA)	4	5	5	4	4	5	4	6	5	5
(GRILL PUB)	5	3	3	2	9	6	2	5	5	5
(VETERANO PIZZA)	2	1	1	1	8	6	1	5	5	4
(Сімейна піца)	8	10	10	9	7	9	7	8	8	7
Si	3,6	5,1	2,72	3,4	2,59	3,9	3,45	1,65	7,4	3,4
K	0,1	0,15	0,08	0,1	0,07	0,1	0,15	0,05	0,2	0,1

Джерело: складено авторами на основі [5, 6].

Таблиця 2

#### Рейтинг привабливості франшиз

Рейтинг	Назва франшизи	Кількість набраних балів
1	(Сімейна піца)	83
2	(LVIV CROISSANTS)	76
3	(MAFIA)	56
4	(IQ PIZZA)	47
5	(GRILL PUB)	45
6	(VETERANO PIZZA)	34

З табл. 2 можна зробити висновок, що франшиза “Сімейна піца” посідає 1 місце з найбільшою кількістю балів (83). Тому наступні дослідження проводяться на основі цієї франшизи.

Є декілька факторів чому під час війни франшиза “Сімейна піца” тримається в топ рейтингу. Проте основна причина, це те, що ризики економічних, юридичних, соціальних та технічних складових були добре вивчені та усунуті. Отже, в табл. 3 було розглянуто детально ризики франшизи та засоби їх усунення.

Як висновок, можна сказати, що ринок харчування — це досить конкурентна сфера, в якій діють багато гравців, починаючи від маленьких кав'ярень та закінчуючи великими ланцюгами ресторанів швидкого харчування. Конкуренція на ринку харчування зростає, оскільки споживачі мають більше вибору та стають більш вимогливими щодо якості продуктів та обслуговування.

У такому середовищі франшиза може бути вигідною стратегією для підприємців, які хочуть запустити свій бізнес в сфері харчування. Франшиза може надати власнику бізнесу доступ до зарекомендованих методів та процесів виробництва, маркетингових стратегій та забезпечити підтримку й навчання.

Варто зауважити, що витрати на придбання франшизи “Сімейна піца” становлять 248 000 грн, що є значно менше, ніж витрати при створенні власного бізнесу. Тому з точки зору витрат придбання франшизи “Сімейна піца” є ефективнішою.

Таблиця 3

**Карта функціонального аналізу економічної безпеки бізнесу на прикладі франшизи “Сімейна піца”**

<b>Складові</b>	<b>Негативні впливи</b>	<b>Засоби усунення негативних впливів</b>
Економічні складові	Зміна курсу валют, інфляція, зростання цін на сировину та інші матеріали, збільшення заробітної плати працівників	Регулярний аналіз курсу валют, моніторинг ринку та адаптація цін на продукцію, оптимізація процесів та зниження витрат, підвищення ефективності роботи персоналу
Юридичні складові	Порушення законодавства, позови та скарги з боку клієнтів, конфлікти зі співробітниками та партнерами	Дотримання законодавства та нормативних вимог, ретельний контроль якості продукції, врегулювання конфліктів зі співробітниками та партнерами
Соціальні складові	Зменшення попиту на продукцію у складні періоди, погіршення іміджу компанії через скандали та негативну інформацію у ЗМІ	Рекламна кампанія та знижки на продукцію в складні періоди, відкрита та прозора комунікація зі споживачами, контроль якості та вдосконалення продукції
Технічні складові	Відмова обладнання та систем у складні періоди, зменшення продуктивності роботи обладнання та систем	Регулярне технічне обслуговування та контроль роботи обладнання та систем, проведення ремонтних робіт у разі необхідності, вдосконалення технічних процесів

Джерело: складено авторами на основі [7].

Досвід інших франчайзі в сфері харчування показує, що створення ефективного бізнесу на франшизі можливе. Ось декілька прикладів успішних франчайзі в сфері харчування та факторів, які допомогли їм досягти успіху: McDonald's, Subway, KFC.

Успішні франчайзі в сфері харчування зазвичай базують свій успіх на сильному бренді та досвіді в управлінні бізнесом, підтримці франчайзів та наданні їм вільності в певних аспектах бізнесу. Крім того, вони активно використовують маркетинг та рекламу для залучення клієнтів та підтримки бренду.

## Джерела

---

1. Глосарій франчайзингу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://fdf.org.ua/about-franchise/glossary>
2. Кузьмін О. Є. Франчайзинг : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Т. В. Мирончук, І. З. Салата та ін.; за ред. О. Є. Кузьміна. М-во освіти і науки України. Київ: Знання, 2011. 268 с.
3. Попри війну 57 % мереж франшиз не закрили жодного об'єкта. У чому стійкість франчайзингу? *Дослідження Franchise Group*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://forbes.ua/company/popri-viynu-57-merezh-franshiz-ne-zakrili-zhodnogo-obekta-u-chomu-stiykist-franchayzingu-doslidzhennya-franchise-group-28122022-10805>
4. Як змінився ринок українських закладів харчування за рік війни — дослідження. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://gwaramedia.com/yak-zminivsa-rinok-ukrainskih-zakladiv-harchuvannya-za-rik-vijni-doslidzhennya/>
5. Офіційний сайт Franchise Group. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://franchisegroup.com.ua/> – Назва з екрану.
6. Офіційний сайт Асоціації франчайзингу (Україна). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://franchising.org.ua/> – Назва з екрану.
7. Офіційний сайт компанії “Сімейна піца”. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://simeyna.com.ua/> – Назва з екрану.

**М. В. ПУТАЧ**

*здобувач вищої освіти*

**Б. І. БЕЗЗУБКО**

*канд. держ. упр., доц., Донбаська національна академія будівництва і архітектури, м. Івано-Франківськ*

## ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ПРОГНОЗНІ РОЗРАХУНКИ

---

Розробка стратегій відновлення потребує здійснення аналізу стану економіки України після початку повномасштабної війни. Слід зазначити, що військові дії призвели до появи негативних наслідків:

- 1) певна частина території країни тимчасово захоплена;
- 2) має місце труднощі з наявними трудовими ресурсами через мобілізацію і міграційні процеси;
- 3) через скорочення виробництв (з причини падіння попиту і нестачі ресурсів) виникають складнощі зі стабілізацією курсу національної валюти;
- 4) внаслідок обмеженого проходу суден Чорним морем експортери втрачають частину свого доходу.

У даному матеріалі наведено обґрунтування можливості здійснення відновлення економіки країни. Для цього було проаналізовано зміни у внутрішньому валовому продукті (ВВП), рівнях інфляції і безробіття.

1. Падіння рівня ВВП за весь 2022 рік склало 29,1 % [1], що є ледь не найвищим рівнем на всю історію країни. Проте, на нашу думку, важливішим є той факт, що український бізнес в цілому продовжив функціонувати, не зважаючи на дефіцит електроенергії, спричинений обстрілами країною-агресором енергетичної інфраструктури України, здійснив “адаптацію до роботи” в умовах постійних обстрілів і повітряних тривог.

Національний банк України дає прогнози, що при підтриманні витривалості енергосистем навіть у воєнний період реальний внутрішній валовий продукт за 2023 рік зросте на 0,3 %, а при переході бойових дій в більш пасивну фазу, у 2024–2025 роках очікується щорічне зростання ВВП на 4–6 відсотків, чому буде сприяти збільшення внутрішнього попиту, відновлення роботи підприємств в деокупованих територіях і інші фактори [2].

2. Не менш важливим показником, на який варто звернути увагу є рівень інфляції. За підсумками 2022 року рівень споживчих цін зріс на 26,6 % в порівнянні з 2021 роком. Особливо помітно змінилися ціни на яйця (76,6 %), фрукти (73,8 %), овочі (51,8 %), рибу (45,8 %), а також на паливо та мастила (69,4 %) [3]. За прогнозами НБУ, завдяки збереженню жорстких монетарних умов, зниженню світової інфляції та слабшому споживчому попиту в умовах енергодефіциту у 2023 році можна очікувати сповільнення інфляції до 18,7 %. Завдяки зниженню ризиків безпеки, повноцінному відновленню логістики та збільшенню обсягів врожаїв у наступні роки інфляція сповільнюватиметься швидше. Так, НБУ очікує, що вона зменшиться до 10,4 % і 6,7 % у 2024 та 2025 роках відповідно [4].

3. Останнім з наведених показників, що має величезний вплив на економіку будь якої країни є рівень безробіття в цій країні. За даними НБУ в 2022 році рівень безробіття склав близько 25–26 % (3,2 млн осіб), що є дуже високим показником. НБУ також підкреслює, що навіть якщо не брати в розрахунок мігрантів, які біли вимушені покинути Україну після 24 лютого 2022 року, значення залишаються приблизно такими самими – 25–26 % [4, с. 25].

Так, для порівняння, за даними інформаційного порталу Minfin зазначений показник в 2020 і 2021 роках склав 9,9 % та 10,3 % відповідно [5]. Окрім розриву ВВП та великої кількості внутрішньо переміщених осіб, що призвело до значних диспропорцій на ринку праці, і через що люди з кваліфікацією не завжди в змозі знайти відповідну роботу за новим місцем проживання,

особливо сильно на підвищення рівня безробіття в 2022 році вплинули обстріли країною-агресором енергетичної інфраструктури України. Слід зазначити, що через це суттєво збільшилися витрати на електропостачання як серед промислових підприємств, так і серед підприємств сектору послуг. Проте, як вже було вказано вище, як населення, так і бізнес поступово адаптувалися до існування і функціонування в умовах воєнних дій.

За прогнозами НБУ рівень безробіття почне знижуватися протягом 2023 року. Завдяки поживавленню економічної активності після зниження рівня безпекових ризиків відбудеться посилення попиту на робочу силу, але безробіття все одно буде залишатися вище природнього рівня. Україні знадобиться чимала кількість часу задля відновлення робочих місць до рівню, що був до війни. Причиною цьому будуть значні пошкодження виробничих потужностей, логістичні проблеми, а також низький внутрішній попит [4].

Підсумовуючи усе сказане вище можна стверджувати, що відновлення національної економіки України в умовах продовження війни і післявоєнний час є можливим. Проте, треба розуміти, що усі ці прогнози є достатньо абстрактними і не можуть врахувати усіх форс-мажорних обставин.

## Джерела

---

1. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi>
2. Просто про економіку (на основі матеріалів Інфляційного звіту за січень 2023 року). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiyynogo-zvitu-za-sichen-2023-roku#>
3. Інфляція в Україні в 2022 році становила 26,6 %. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/01/10/695830/>
4. Інфляційний звіт січень 2023 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2023-Q1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q1.pdf?v=4)
5. Рівень безробіття в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>

**І. Л. КУЗЬМІНОВА**

*здобувач вищої освіти*

**Г. О. КРИШТАЛЬ**

*д-р екон. наук, проф., МАУП*

---

## **УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО ЕТАПУ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

---

Національна економіка на сучасному етапі розвитку зумовлює підвищення юридичної та економічної відповідальності суб'єкта господарювання за показники його господарської діяльності, так як кожен суб'єкт господарювання самостійно приймає управлінські рішення щодо його діяльності. Тому фінансова діяльність підприємства повинна бути направлена на підвищення ефективності управління всіма сферами фінансово-господарської діяльності, зокрема такими як, грошові кошти, дебіторська заборгованість, товарно-матеріальні цінності, платоспроможність та інші. Управління грошовими активами підприємства має важливе значення в умовах ринкової економіки, так як воно є одним із засобів досягнення головної мети діяльності кожного підприємства — отримання прибутку, підвищення рентабельності та стабільності фінансового стану.

Управління грошовими потоками є одним із самих важливих фрагментів фінансово-економічної діяльності підприємства, раціональна організація котрого має вплив як на результати роботи поточних періодів, так і на плану швидкість розвитку суб'єкта господарювання [1]. Ефективне формування грошових потоків підвищує стабільність здійснення господарського процесу підприємства.

Основною метою управління грошовими потоками на підприємстві є вибір найкращих форм їхньої організації, їх оптимізації з урахуванням специфіки здійснення його господарської діяльності. Забезпечення збалансованості обсягів позитивних і негативних грошових потоків за їх видами є основою оптимізації грошових потоків підприємства.

Актуальність теми управління грошовими потоками суб'єкта господарювання обумовлена проблемою, яка полягає в відсутності законодавчих норм та концептуального підходу до методів управління надходження і витрачання грошових коштів та інших активів. Наявність таких дала б змогу суб'єктам господарювання підвищувати продуктивність діяльності, нарощувати випуск конкурентоспроможних товарів, більш ефективно виконувати роботи та надавати послуги, підкорювати нові ринки збуту, запроваджувати інноваційні технології та інше.

В багатьох працях зарубіжних і українських учених висвітлено актуальні проблеми управління грошовими активами суб'єкта господарювання. Зокре-

ма, серед дослідників цієї теми слід виділити: О. Я. Базилінська [2], І. О. Бланк [3], В. В. Бочаров [4], В. В. Ковальов, А. Рапапорт, Р. С. Сайфуліна, О. М. Сорокіна, Е. Хелферт, А. Д. Шеремет, О. В. Яріш та ін.

Основною задачею, яка має бути виконана в процесі управління грошовими потоками підприємства є:

- створення необхідної кількості грошових ресурсів;
- раціоналізація розподілу наявної кількості грошових ресурсів;
- створення високого рівня фінансової стійкості підприємства;
- сприяння підтримки платоспроможності підприємства;
- максимальне збільшення чистого грошового потоку;
- висока мінімізація втрат вартості грошових коштів.

Механізми управління грошовими потоками в сучасних умовах розвитку економіки повинні базуватися на принципах фундаменталізму, об'єднаності, надійності, активності, відповідності корпоративним цілям, доступності, ефективності та універсальності.

Процес формування грошових активів підприємства є невід'ємною частиною управління його грошовими потоками та передбачає постійний контроль за наявністю, рухом і потребою в грошових активах для фінансування операційних, інвестиційних та фінансових аспектів діяльності підприємства. Вказаний процес прискорює розрахунки, зменшує потребу в кредитах і скорочує цикл обороту грошових коштів.

При оптимізації грошових активів підприємства необхідно враховувати специфіку здійснення операційної діяльності, середню тривалість операційного циклу, позитивні та негативні характеристики функціонування грошових активів. Позитивними ознаками функціонування грошових активів можна назвати такі, як швидка адаптація до зміни сукупності обставин, що склалися на товарному та фінансовому ринках; висока ліквідність протягом короткого періоду часу. Разом з тим, якщо складається така ситуація, що тимчасово вільні грошові активи практично не приймають участі в створенні прибутку, велика частина активів схильна до ризику втрат у зв'язку з ненадійністю партнерів, активи, які знаходяться в грошовій формі та в формі дебіторської заборгованості мають значну схильність до втрати вартості в процесі інфляції. Це є негативними ознаками функціонування грошових активів.

На результати господарської діяльності підприємства негативний вплив роблять як дефіцитний так і профіцитний грошові потоки [5].

Балансування та синхронізація є основними способами оптимізації грошових потоків підприємства у часі.

Отже, на більшості підприємств країни менеджмент досить мало надає уваги вивченню та аналізу грошових потоків, в результаті цього на підприємствах часто повторюються вкрай незадовільні стани, за яких відсутні грошові активи для вирішення поточних питань із своєчасної виплати заробітної плати, відрахуванням податків та зборів із заробітної плати, проведення ремонтів, розрахунку з постачальниками та підрядниками за поставлені товари та виконані роботи, придбання виробничих запасів. Наслідком такої ситуації є незаплановані додаткові витрати грошових коштів на сплату штрафних санкцій.

Очевидно, що необхідно постійно проводити роботу з оптимізації грошових потоків: детально досліджувати джерела їх надходження в часі, складати детальні плани використання грошових коштів, які є в розпорядженні підприємства в готівковій та безготівковій формах, а також тих, які мають надійти протягом наступних періодів. Для оздоровлення та підтримки належного фінансового стану підприємства необхідно абсолютно точно визначати статті витрачання грошових коштів протягом наступних періодів та постійного їх контролювати.

## Джерела

---

1. *Нагайчук В. В.* Управління грошовими потоками підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 1(52). С. 245–249.
2. *Базиліньська О. Я.* Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 328 с.
3. *Бланк І. О., Ситник Г. В.* Управління фінансами підприємств : підручник. К.: КНТЕУ, 2006. 780 с.
4. *Бочаров В. В.* Фінансовий аналіз. 2009. С. 240.
5. *Бланк І. О.* Управління використанням капіталу : навч. посіб. К: Ніка-Центр, 2000. 512 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.if.ua/books/157.html>

## О. М. ГРЕБІНЬ

---

*здобувачка, ДонНУ імені Василя Стуса*

## УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ І ПРИБУТКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

---

В умовах нестабільної економіки дуже важливим є дослідження процесу управління доходами і прибутками, адже завдяки цьому можна аналізувати роботу підприємства в цілому, чи є воно ефективним, чи може функціонувати далі в таких умовах.

Темою прибутковості та доходності займалися такі українські вчені: І. Ю. Епіфанова, Р. Р. Антонюк, Л. Ю. Кучер, О. В. Хмелевський, М. Ф. Огійчук та інші.

Метою дослідження є визначення економічної сутності дефініцій “дохідність” та “прибутковість” та дослідження різниць між цими поняттями.

З економічної точки зору прибуток — це різниця між грошовими надходженнями та грошовими виплатами. Дохід — грошові кошти, отримані за певний період часу. Можна зробити висновок, що ці два терміни відрізняються тим, що дохід є загальною сумою грошей, яка була отримана за певний період часу, без будь-яких відрахувань, тому прибуток — це дохід з відрахуванням всі витрат, те що залишається від доходу після вирахування витрат на ви-



робництво, реалізацію товарів та послуг, різних податків. Проаналізувавши ці два поняття, варто зупинитися на з'ясуванні економічної сутності понять “прибутковість” та “дохідність”.

Як свідчить проведений аналіз наукової літератури, сьогодні науковці неоднозначно трактують термін “прибутковість”, розуміючи під ним:

- по-перше, стійке економічне явище, що проявляється як підтверджена здатність підприємства генерувати позитивний фінансовий результат від здійснення;
- по-друге, найголовніший показник, що відображає фінансовий стан підприємства;
- по-третє, один з показників для зображення економічної ефективності діяльності підприємства;
- по-четверте, вид ефективності, що характеризує результативність діяльності економічних систем;
- по-п'яте, стан підприємства, що вказує на його здатність здійснювати рентабельну діяльність, забезпечувати платоспроможність, генерувати прибуток.

Щодо поняття “дохідності”, то на даний час в економічній літературі визначення цього терміну значно менше. Переважає думка, що дохідність являє собою відношення між річним доходом, отриманим від інвестиції, та ціною інвестиції. Існує два типи дохідності: процентна і прибуткова. Процентна дохідність відображає відношення між річним доходом і сумою, вкладеною в інвестиції, тоді як прибуткова дохідність відображає відношення між річним доходом і вартістю інвестицій на даний момент.

Факторна теорія доходу розглядає дохід підприємства як результат корисного використання певних видів економічних ресурсів або факторів виробництва. Компенсаторна теорія доходу розглядає дохід як компенсацію підприємцю за здійснення підприємницької діяльності та ризик. Інноваційна теорія доходу розглядає певний вид додаткового доходу, сформованого підприємством. Теорія монопольного доходу пояснює ті випадки, коли додатковий дохід є наслідком недостатньої конкуренції і навіть монопольного становища підприємства на певних сегментах ринку.

Таким чином, термін “дохід” є значно ширшим за термін “прибуток” підприємства. Щодо термінів “прибутковість” та “дохідність”, то вони мають різний зміст та використовуються в різних контекстах. Основна їх відмінність полягає в тому, що “прибутковість” оцінює ефективність внутрішньої діяльності підприємства, а “дохідність” оцінює зовнішній ефект від інвестування грошей та активів. Тобто “прибутковість” вимірює ефективність використання ресурсів для генерації прибутку, а “дохідність” вимірює прибуток, який був отриманий в результаті інвестицій.

## Джерела

---

1. *Стригуль Л. С., Тур Г. Є., Нгуєн Т. М. Х.* Ефективність та прибутковість: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. С. 287–292. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36\\_2019\\_ukr/47.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/47.pdf) (дата звернення: 17.05.2023).

2. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В. Управління доходами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/152.pdf) (дата звернення: 17.05.2023).

---

**А. Є. КОРОТЕНКО**

*студентка 4 курсу спеціальності 073 Менеджмент,  
КЗВО “Хортицька навчально-реабілітаційна академія” ЗОР, м. Запоріжжя*

**Ю. О. ЮХНОВСЬКА**

*науковий керівник, д-р екон. наук, доц., завідувач кафедри менеджменту та туризму, Хортицька національна академія, м. Запоріжжя, Україна*

---

**ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА  
ТА ПІДХОДИ ЩОДО ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ**

---

В сучасних умовах практично у всіх сферах зростає роль інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність сприяє підвищенню економічності та ефективності діяльності людини. Будь яке підприємство для успішної роботи рано чи пізно зіштовхнеться з проблемою заміни морально застарілих технологій та продуктів, внаслідок чого виникає потреба впровадження інноваційної діяльності.

Основним двигуном конкурентної переваги на ринку є розробка й впровадження інноваційних продуктів і технологій, в результаті чого відбувається підвищення обсягу продажів і зростання прибутку. Збільшення прибутку, у свою чергу, позитивно впливає на розвиток процесу інновацій та інвестицій. Однак однією з проблем ефективних інновацій є низький рівень організаційної креативності.

Деякі вчені розуміють “інноваційну діяльність” масштаби успішного застосування досягнень науки і техніки в практиці господарювання; інші вірять, що “інноваційна активність — це цілеспрямована діяльність суб’єкта підприємницької діяльності по створенню, конструюванню, виробництва якісно нових видів техніки, продуктів і технологій, об’єктів інтелектуальної власності, з розробки досконаліших форм організації праці та методів управління” [2].

На нашу думку, під інноваційною діяльністю слід розуміти сукупність взаємопов’язаних елементів, що відображають здатність організації здійснювати інноваційну діяльність, інтенсивність розробки та впровадження нових продуктів і технологій, ефективність інноваційної діяльності.

На наш погляд, під інноваційною активністю слід розуміти комплекс взаємопов’язаних елементів, що відображають можливості організації для здійснення інноваційної діяльності, інтенсивність розробки і впровадження нових продуктів і технологій, а також ефективність інноваційної діяльності.

На інноваційну активність впливають 2 групи факторів: внутрішні і зовнішні. До зовнішніх факторів включають: попит і пропозицію, рівень конкурентоспроможності, інноваційну ситуацію на державному та місцевому рівнях. До внутрішніх чинників відносять: кадровий, фінансовий та науково технічний потенціал, а також організацію структури підприємства.

Організаційна інноваційна діяльність є контрольованою категорією, яка відображає ефективність обраної організацією інноваційної стратегії. Для визначення напрямів інноваційної стратегії та контролю за її реалізацією необхідно оцінити інноваційну активність підприємства та її внутрішні складові.

Є різні види підходів для оцінки інноваційної активності підприємства, такі як: ресурсний, результативний та також статистичний. Кожний з них має свої певні характеристики та нюанси.

Ресурсний підхід полягає в оцінці матеріальних та нематеріальних ресурсів фірми, які задіяні в інноваціях і створюють її інноваційний потенціал. Цей спосіб полягає визначенні наслідків інноваційної діяльності, тобто у кількості винайдених і впроваджених продуктів, розмір прибутку, отриманого від продажу нових продуктів, поліпшення якості умов праці, дотримання екологічних стандартів тощо. Математично проводиться аналіз показників за критеріями, обраними на основі статистичних даних, з метою диференціації фірм на нові діючі та інноваційно діючі фірми [1]. Цей інноваційний підхід зосереджений або тільки ефекту від інноваційної діяльності, ігноруючи надмірні управлінські зусилля, або матеріальним і нематеріальним ресурсам, задіяні в інноваціях, втрачаючи інтенсивність і ефективність, які в їх виробництві.

Найбільш привабливим аспектом аналізу темпів інновацій є комплексний підхід, що базується на зв'язку трьох вимірів інновацій, а саме здатності генерувати інноваційну діяльність, рівня та ефективності інновацій.

Аналіз для оцінки можливостей для нових проектів включає аналіз фінансового сектору, людських ресурсів, рівень мотивації, інноваційну перспективу, технологій та інформаційних ресурсів, організаційну структуру та корпоративну культуру та їх вивчення. Для цього використовується такі ознаки: частка витрат на НДДКР; частка витрат на підвищення кваліфікації співробітників; частка витрат на купівлю нового обладнання та ремонт старого; витрати на купівлю ліцензій, патентів; частка робітників, що зайнято інноваційною діяльністю; показник забезпеченості персоналу інформацією тощо [1].

Інноваційна інтенсивність залежить від динаміки та повторюваності інноваційної діяльності та визначається терміном випуску нового продукту та його виробничим показником; за кількістю досліджень та дослідно-конструкторською діяльністю, кількість отриманих патентів на розвиток компанії, обсяг реалізованої нової продукції.

Аналіз та оцінки підвищення прибутковості організації, зниження витрат, психологічного середовища та покращення організаційної структури мають економічний, соціальний та бізнес-вплив і служать основою для визначення того, як працюватиме інноваційна робота.

Таким чином, при оцінці інноваційної діяльності фінансової установи бажано розраховувати значення показників і порівнювати їх з фіксованими

базовими значеннями, якими можуть бути показники за попередні періоди, середньогалузеві значення або сигнали від конкурентів. Це дозволить їм своєчасно виявляти викиди та вносити зміни в інноваційну стратегію компанії, стратегію розвитку компанії, а також забезпечувати стабільні фінансові показники та конкурентоспроможність компанії на ринку.

## Джерела

---

1. Жежуха В. Й. Показники оцінювання стану інноваційної діяльності та інноваційної активності. *Науковий вісник НЛТУ України* : зб. наук.-техн. праць. 2009. Вип. 19.3. С. 141–147.
2. Гринько Т. В. Інноваційна активність промислових підприємств у нестабільних умовах розвитку. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*: зб. наук. пр. Донецьк, 2010. С. 95–101.
3. Гринько Т. В. Сутність, складові та особливості категорії “інноваційна активність підприємства”. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 8. С. 30–32.

## Г. С. ЗАЯЦЬ

---

канд. екон. наук, доц., ННІУЕБ МАУП  
<https://orcid.org/0000-0001-9904-8706>

## О. П. КАРПЕНКО

магістрантка, ННІУЕБ МАУП

## РОЗРОБКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

---

Банківська система України з початком повномасштабної руйнівної війни проти нашої держави стикнулася з величезними викликами, до яких не була готова. Вже за перший рік повномасштабної війни більшість банків в Україні відчували зменшення вкладів населення та підприємств, що призвело до фінансової нестабільності, вплинуло на безпеку банківських операцій та збільшення ризику викрадення грошей або крадіжки відомостей про клієнтів тощо.

Внаслідок активних бойових дій та окупації військами рф частини території України деякі банки втратили частину свого бізнесу, свої відділення, майно, персонал та перспективи розвитку. Відповідно звітних даних за 2022 року у багатьох банках (крім крупних) спостерігалось зменшення ліквідності, скорочення кредитного портфеля, зниження кількості видач кредитів, проблеми з кадрами.

Сьогодні банки продовжують протистояти кризі та пристосовуватися до нових умов. Розробка ефективної кадрової політики банків в умовах сього-

дення є дуже важливою для утримання та розвитку економіки України. Розробка кадрової політики банківської установи в сучасних умовах - це виклик як для кожного банку так і для всієї банківської системи загалом, тому що наша країна продовжує боротися з ворогом на всіх її фронтах, і на економічному у тому числі. Банки мають забезпечувати достатній рівень ліквідності та вживати заходів для збільшення кредитного портфеля, працювати над збереженням фінансової стабільності, зменшенням ризику втрати вкладів та ін. Потрібно бути готовим до змін умов роботи та функцій персоналу банків (наприклад, у випадку панічних настроїв клієнтів, зокрема коли вони починають знімати всю готівку з рахунків, відсутності електроживлення, проблем з персоналом, ін.).

Наразі банківська система України продовжує долати кризу, оскільки війна негативно впливає на економіку країни. Тому необхідно розробляти нову кадрову політику банків в сучасних умовах задля:

- Збереження функціональності та фінансової ефективності банку. Кризові ситуації можуть створювати перешкоди для нормальної роботи банку, такі як падіння попиту на фінансові послуги, зменшення прибутку, скорочення кредитних ліній та збільшення ризиків вкладів. Тому кадрова політика банку повинна бути спрямована на збереження високого рівня професіоналізму та компетентності працівників, які зможуть вміло керувати ситуацією та забезпечити функціональність банку, мінімізувати витрати та оптимізувати робочі процеси.

- Гнучкості та швидкого реагування на зміни ринку на роботу банку. Кадрова політика повинна бути спрямована на створення гнучкої та адаптивної культури банку, яка зможе забезпечити його конкурентоспроможність.

- Сприяння саморозвитку працівників. Керівництво банку може створити сприятливу атмосферу для саморозвитку працівників, зокрема, надаючи можливість для обміну досвідом та ідеями з іншими працівниками, підтримувати здорову конкуренцію між ними, що спонукає їх до постійного удосконалення та підвищення ефективності своєї роботи.

Кадрова політика є дуже важливим аспектом діяльності банку, особливо в сучасних умовах, коли ринок фінансових послуг дуже конкурентний і вимагає від банків постійного вдосконалення та адаптації до змін. Розробка кадрової політики банку в умовах війни та економічної кризи є складною задачею, оскільки такі ситуації мають значний вплив на ринок праці та вимагають швидких та ефективних дій. Крім того, сьогодні банки змушені працювати в умовах зростаючої кількості регуляторних вимог, швидкого розвитку технологій та змін відносин з клієнтами.

Кадрова політика банку — це система стратегій та практик, які використовуються банком для залучення, утримання та розвитку своїх працівників. Кадрова політика банку повинна відображати стратегічні цілі та забезпечувати потреби бізнесу в кваліфікованих працівниках [2, 127]. Управління персоналом банку — це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на використання людських ресурсів для досягнення поставлених цілей та завдань. Ефективне управління персоналом банку має на меті забезпечення конку-

рентоспроможності та стабільності банку, збільшення його прибутковості та ефективності роботи. До основних завдань управління персоналом банку належать: рекрутинг та відбір; оцінка персоналу; навчання та розвиток; мотивація та утримання кваліфікованого конкурентоздатного персоналу [1; 2].

Кадрова політика банків в сучасних умовах має включати наступні напрями кадрової роботи:

- Залучення та відбір перспективних талановитих кандидатів, які мають відповідну освіту і досвід роботи в банківській сфері. Для того, щоб банк міг розвиватися та конкурувати на ринку, важливо мати в команді професіоналів з високим рівнем компетенцій та досвіду роботи. Умови війни негативно позначилися на ринку праці, зокрема для банківського сектору він став більш небезпечним та нестабільним, наразі перевірка кандидатів стала складнішою ніж вона була до повномасштабної війни. Рекрутери та служба безпеки банків мають переглянути підходи щодо більш якісного відбору кадрів.

- Безпека працівників. Керівництво банку повинне забезпечити безпеку своїх співробітників та клієнтів у відділеннях, офісах та інших місцях роботи (наприклад, розробка планів надзвичайних ситуацій, які враховують можливі наслідки війни та заходи реагування на них, зокрема зміна умов роботи, евакуація працівників у випадку небезпеки, проведення навчань щодо надання медичної допомоги, оперативне управління комунікаціями та ін.).

- Забезпечення безперервного професійного розвитку працівників, щоб вони могли адаптуватися до змін у роботі, відносин з клієнтами та нових технологій, підвищувати свій рівень компетенцій, вдосконалювати навички.

- Встановлення конкурентоспроможної системи оплати праці, надання інших привілеїв, таких як медичне страхування, програми пенсійного забезпечення, створення умов праці для залучення та збереження цінних працівників.

- Розвиток корпоративної культури, що забезпечує міцність та єдність банку, збільшує відчуття лояльності до банку та стимулювання працівників до досягнення його цілей. Також потрібно розвивати програми корпоративного волонтерства та соціальної відповідальності.

- Оцінка персоналу та їх результатів роботи, створення індивідуальних планів розвитку та підтримки для працівників, які досягли високих результатів. Необхідно постійно переглядати та удосконалювати системи оцінки працівників та впроваджувати сучасні методики оцінювання.

- Підтримка різноманітності та інклюзивності на робочому місці, щоб забезпечити рівні можливості для всіх працівників.

- Розвиток комунікаційних технологій, в тому числі і віртуальних. У зв'язку з поширенням формату дистанційної роботи банкам необхідно продовжувати розвивати віртуальні комунікаційні технології, щоб забезпечити ефективну взаємодію між працівниками та клієнтами.

- Формування та розвиток корпоративної культури, що базується на довірі, ефективній взаємодії та підтримці співробітників.

- Моніторинг та аналіз змін. Керівники та HR-менеджери банків повинні моніторити та аналізувати зміни у роботі, щоб адаптувати свою кадрову політику до нових вимог та потреб ринку.

Крім того, кадрова політика банку повинна відповідати законодавству про працю, етичним та соціальним нормам, вчасно реагувати на зміни.

Таким чином, умови війни та економічної кризи завдали збитків та створили перешкоди для нормальної роботи банків в Україні, що вимагало відповідних змін у їх кадровій політиці. Збереження функціональності банку надзвичайно важливе для фінансової стабільності країни, захисту банківських вкладів клієнтів. Тому кадрова політика кожного банку повинна бути спрямована на збереження високого рівня професіоналізму та компетентності працівників, які зможуть вміло керувати будь-якою кризовою ситуацією та забезпечити функціональність банку. Одним з головних завдань банку у таких умовах є збереження персоналу, зокрема захист від звільнень та зниження рівня заробітної плати. Керівництво банку повинно виявляти гнучкість та швидкість у прийнятті рішень у роботі з персоналом, розробляти програми підтримки персоналу, ефективні системи мотивації тощо. Такі програми можуть включати безпеку, підтримку фізичного та психічного здоров'я персоналу, можливості для їх розвитку та перепідготовки. Умови війни та економічної кризи негативно вплинули і на ринок праці, що призвело до зниження чисельності компетентних фахівців. Тому керівництво має розвивати внутрішній ринок праці, де персонал матиме можливість переходити на інші посади в межах банку.

### **Джерела**

---

1. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2017. 323 с.
2. Васюренко О. В. Персонал банку в умовах конкурентного середовища: мотивація та стимулювання. *Вісн. Ун-ту банків. справи НБУ*: зб. наук. пр. К., 2008. Вип. 1. С. 127–132.

### **Л. О. ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА**

---

*д-р екон. наук, проф. МКА, ННІУЕБ МАУП*  
<http://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

### **О. В. ДЯКОВА**

*магістрантка, ННІУЕБ МАУП*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН ЕКОНОМІКИ**

---

Управління персоналом стоматологічної клініки є актуальною проблемою у сучасному світі, оскільки стоматологія є однією з найбільш розвинутих медичних галузей, а пацієнти стають все більш вибагливішими щодо якості

медичних послуг та сервісу. Для успішної діяльності в стоматологічному бізнесі в сучасних умовах необхідно володіти не тільки медичними знаннями та навичками, а й вмінні ефективно управляти бізнесом, залучати та утримувати клієнтів, забезпечувати якісний сервіс та високу репутацію. Також обов'язково потрібно слідкувати за інноваціями та впроваджувати нові технології в роботу, що забезпечить конкурентоспроможність та успішну діяльність в умовах інноваційної економіки.

Стоматологічний бізнес — це комерційна діяльність, пов'язана з наданням стоматологічних послуг, яка передбачає організацію роботи стоматологічної клініки або приватної стоматологічної практики з метою отримання прибутку. У стоматологічному бізнесі надаються різноманітні послуги, такі як лікування карієсу, протезування зубів, ортодонтичне лікування, естетична стоматологія, хірургія тощо. Крім того, стоматологічні клініки можуть пропонувати додаткові послуги, такі як зубна гігієна, відбілювання та імплантація зубів та інші [1].

Управління персоналом стоматологічної клініки є важливою складовою успішної діяльності клініки в умовах інноваційних змін економіки. Фахівці стоматології повинні ефективно виконувати свою роботу, знати технологію медичних процедур, вмінні користуватися інструментами та спеціальною технікою, знати методики лікування захворювань, стежити за нововведеннями. Сьогодні важливо звертати увагу на такі якості працівника стоматологічної клініки як мультизадачність, мобільність, стресостійкість, комунікативність, емпатію та ін. Тому що лікар стоматологічної клініки повинен не тільки лікувати та доступно консультувати, а й справлятися з великим потоком клієнтів, комунікувати, заспокоювати та багато інших завдань виконувати одночасно. Якщо у кадровому складі клініки достатньо кваліфікованих та досвідчених фахівців можна розраховувати на те, що клієнти залишаться задоволеними обслуговуванням. Психологічною основою комерційного успіху є довіра лікарю [2, с. 77].

Управління персоналом у стоматології передбачає не тільки підбір кваліфікованого персоналу, а й організацію навчання та підвищення кваліфікації працівників, формування команди, забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці, мотивацію працівників, оцінку їхньої роботи та розвиток кар'єри.

Окрім того, керівництво стоматологічних клінік повинне враховувати тенденції ринку праці та попиту на послуги, забезпечувати якісне та своєчасне обслуговування клієнтів, впроваджувати нові технології та інноваційні підходи у свою діяльність, вести виважену цінову політику тощо.

Для ефективного управління персоналом стоматологічної клініки варто враховувати наступні аспекти:

- Відбір та підбір персоналу. На першому етапі важливо не тільки враховувати освіту, досвід та навички претендентів на посаду, але й їхні особистісні якості, які дозволять успішно працювати в команді. Під час підбору важливо діагностувати мотивацію та особистісні якості кандидата.
- Оцінка роботи персоналу. Необхідно розробити такий механізм оцінки, який буде відображати якість роботи кожного співробітника, його ефек-



тивність та результативність. Оцінка роботи може бути здійснена на основі різних критеріїв, таких як кількість пацієнтів, які звернулися до лікаря, кількість проведених процедур, рівень задоволення пацієнтів, якість роботи, ефективність використання часу та засобів лікування, відносини з пацієнтами та колегами тощо.

- Організація навчання та розвитку персоналу. На сучасному етапі розвитку стоматологічної клініки важливо постійно слідкувати за професійним розвитком свого персоналу. Необхідно забезпечити можливості навчання для кожного співробітника, забезпечивши доступ до семінарів, курсів підвищення кваліфікації, стажувань (в тому числі і закордоном), тренінгів, а також застосовувати індивідуальне наставництво та менторство, підвищити кваліфікацію та мотивацію працівників.

- Забезпечення безпеки та охорони здоров'я персоналу та пацієнтів (використання захисного спорядження, дотримання правил стерилізації, правильна утилізація відходів, регулярне миття рук, організація періодичного медичного обстеження персоналу та ін.).

- Мотивація персоналу. Важливо забезпечити мотивацію працівників, що може включати різні методи, такі як бонуси, збільшення заробітної плати, можливості для кар'єрного росту, належне визнання та похвалу за високу якість роботи.

У будь-якій клініці повинні бути професійні фахівці, кваліфікований середній та молодший персонал, а також технічний персонал, співробітники суміжних служб та представники адміністрації. Успішність діяльності стоматологічної клініки, в першу чергу, залежить від лікарів, фахівців високого рівня — це є гарантією якісних послуг та задоволення клієнтів. Лікарі-стоматологи та ортоданти повинні мати вищу медичну освіту та досвід роботи від 3 до 5 років, їх кваліфікація має бути підтверджена сертифікатами підвищення кваліфікації. Гігієністи можуть мати і середню медичну освіту, їхнє завдання надавати послуги пов'язані з профілактикою хвороб, наприклад: надавати послуги з чищення зубів, фторування тощо.

Не менш важливо, щоб у лікаря-стоматолога був асистент. Цей фахівець не лише значно спрощує роботу лікаря, а й стежить за всіма нюансами підготовки до процедур та допомагає у процесі діагностики, лікування. Для роботи асистентом достатньо мати диплом медичного коледжу.

У стоматологічній клініці повинен працювати грамотний і привітний адміністратор, він повинен бути не тільки чемним та ввічливим, а й вміти спілкуватися з різними клієнтами. Сучасна стоматологія — це застосування інноваційних матеріалів, зокрема імплантів, тому успішна клініка не може обійтися без кваліфікованого техника-протезиста. Цей фахівець виготовляє протези різних конфігурацій та коронки, зазвичай він працює у парі з лікарем-стоматологом.

Таким чином, управління персоналом стоматології є дуже важливою та актуальною проблемою, яка потребує уваги та професійного підходу для забезпечення ефективної та якісної роботи. Саме злагоджена робота команди професіоналів гарантує успішність стоматологічної клініки.

## Джерела

---

1. Бедрик І. О. Менеджмент приватної стоматологічної практики: теоретико-методологічні засади. *Економіка та держава*. 2008. № 4. [Електронний ресурс] [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2008/28.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2008/28.pdf) (дата звернення: 15.05.2023).
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Вип. 1(69). С. 73–79.

## Л. О. ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА

---

*д-р екон. наук, проф. МКА, ННІУЕБ МАУП*  
<http://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

## М. В. ПЕРЕЦ

*магістрантка, ННІУЕБ МАУП*

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ПРАЦІ СФЕРИ МЕДИЦИНИ

---

Умови повномасштабної війни, яку розв'язала РФ та продовжує нищити українців, інфраструктуру та економіку України, поставили надскладні завдання для нашої держави. Роль медиків у війні є вирішальною, оскільки вони забезпечують медичну допомогу пораненим та хворим, що є важливим для збереження життя та здоров'я людей. Медичні працівники та підготовлені волонтери з військової медицини виконують свої обов'язки на різних рівнях, починаючи від тих, хто працює на передовій, і закінчуючи тими, хто забезпечує медичну допомогу в госпіталях та лікарнях у всіх регіонах України. На жаль, в умовах війни медичні працівники також стають її жертвами. Вони ризикують своїм здоров'ям та життям під час виконання своїх обов'язків, можуть працювати у дуже важких умовах, тому їхній внесок у захист нашої країни є безцінним.

Крім того, війна в Україні призвела до того, що багато медичних закладів були зруйновані або пошкоджені, що ускладнює роботу медичного персоналу та становить серйозні перешкоди для надання медичної допомоги військовим та цивільним.

Стан ринку праці медичних працівників в Україні в умовах війни можна охарактеризувати як складний та нестабільний. З одного боку, медичний персонал на передовій виконує дуже складну роботу, яка є важливою для збереження життя та здоров'я людей в умовах постійного ризику. З іншого боку, війна привела до того, що значна частина медичних працівників виїхали за кордон або стали вимушено внутрішньо переміщеними особами, внаслідок чого відбулось хаотичне перерозподілення фахівців всередині України [1].

Сьогодні медичні працівники на фронті виконують такі завдання, як:

- первинна допомога пораненим на місці бойових дій;
- евакуація поранених з передової до госпіталів;
- проведення операцій та надання іншої медичної допомоги постраждалим;
- надання медичної допомоги хворим, які постраждали від бойових дій;
- розробка та впровадження медичних та санітарно-епідемічних заходів для забезпечення гігієни та здоров'я військовослужбовців та цивільного населення;
- психологічна допомога та підтримка військовослужбовців та цивільного населення, які потерпіли від війни.

Наразі медичний персонал працює не тільки на передовій, але також здійснює важливу роботу в тилу, що також є критично важливим для забезпечення успішної оборони та деокупації територій України, збереження життя та здоров'я нашим військовим та цивільному населенню.

Медичний персонал у тилу забезпечує такі функції, як:

- надання медичної допомоги військовим, які повертаються з передової;
- підготовка і тренування медичного персоналу, який працює на фронті;
- забезпечення ліків, медичного обладнання та матеріалів для медичної допомоги на фронті;
- організація та координація евакуації поранених та хворих з передової до госпіталів та лікарень;
- проведення медичних обстежень та досліджень для попередження та контролю лікування хвороб військових та цивільного населення;
- надання різної медичної допомоги цивільному населенню, в тому числі, яке постраждало від війни.

З огляду на великий дефіцит медичних працівників в Україні, особливо в селах та на звільнених від окупантів територіях, важливо забезпечити доступність медичної допомоги населенню. Також, медики, які працюють на передовій, стикаються з психологічними труднощами та стресом, пов'язаними з виконанням своїх обов'язків. І тут дуже важливо забезпечити їм підтримку та захист, щоб зберегти їхнє життя та здоров'я. Крім того, потрібно максимально забезпечити медичні заклади необхідними матеріалами та обладнанням, створити умови для того, щоб медичні працівники мали достойну зарплату та інші соціальні гарантії, що стимулюватиме їх до роботи, зменшить відтік кадрів за кордон [1].

Війна та криза, нестабільність вітчизняної економіки вже призвели та до суттєвих змін на ринку праці. Сьогодні ситуація з вакансіями та заробітними платами на ринку праці медичної сфери є наступною: на медицину та фармацевтику припадає до 2,2 % актуальних вакансій (за даними сайту grc.ua). Це свідчить про те, що цей сегмент ринку праці не є активним. Біля четвертої частини всіх відкритих вакансій припадає на місто Київ, друге місце займає Львівська область – 19,5 %, третя – Одеська (18,5 %), потім – Дніпропетровська (12 %), Івано-Франківська (6,5 %). Близькість регіонів до бойових дій у цьому контексті не є головним показником, адже у списку є і

відносно безпечні регіони (західні), а також ті, які знаходяться недалеко від зони активних бойових дій (схід та південь) [2].

Роботодавці медичних закладів України (згідно даних порталу ggc.ua) наразі пропонують медичним працівникам таку заробітну плату:

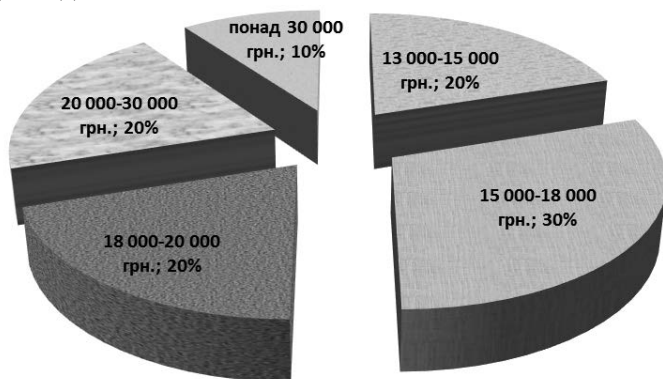
Представники Міністерства охорони здоров'я України повідомили про те, що більшість лікарів сьогодні вже отримують не менше ніж 20 000 грн. В тому числі, заробітна плата нараховується і тим медичним працівникам, які працюють у державних установах на тимчасово окупованих територіях. Згідно даних від Міністерства охорони здоров'я України за 5 місяців повномасштабної війни в Україні нове місце роботи вже знайшли 3629 внутрішньо переміщених медиків.

Роботодавцеві медичного закладу потрібен медичний працівник, який може працювати повний робочий день до 75 % випадків. Згідно даних ggc.ua – змінний графік пропонують рідко (до 22 %), а гнучкий графік складає лише 3 % пропозицій. Вимоги від роботодавців щодо досвіду є наступними: 13 % – це ті, що готові взяти без досвіду роботи; 70 % – віддають перевагу з досвідом від 1 до 3 років; 15 % – 3–6 років; 2 % – понад 6 років [2].

Таким чином, попри дефіцит кадрів, мало хто з роботодавців готовий брати фахівця без досвіду взагалі. Водночас рідко хто з роботодавців шукає медичних працівників з багаторічним досвідом.

Виділимо проблеми українського ринку праці сфери медицини в сучасних умовах:

- недостатня оплата праці – у більшості випадків медичний персонал (особливо молодший) отримує надто низьку зарплату, яка не відповідає високому рівню відповідальності, складності роботи та великому навантаженню через недостатність медичних кадрів в закладах;
- недостатність медиків в закладах охорони здоров'я – ця тенденція спостерігається вже багато років, однак наразі погіршилась ситуація у зв'язку з міграцією медиків за кордон, і через те, що значна кількість медичного персоналу знаходиться на передовій, забезпечує медичну допомогу в госпіталях та лікарнях військовим та цивільним, хто постраждав від війни.



**Пропозиції заробітної плати для медичних працівників від роботодавців на ринку праці України (станом на січень 2023 року) [2]**

- міграція та еміграція медичних працівників — значна частина медичних працівників вже мігрували за кордон та продовжують виїжджати рятуючи себе та родину від війни, у пошуках кращої роботи та оплати праці, що призводить до втрати талановитих та досвідчених медичних фахівців, а також до погіршення стану медичної системи в цілому;
- низький рівень соціального захисту — медичний персонал не має належного соціального захисту, зокрема практично відсутнє медичне страхування та інші соціальні гарантії;
- недостатність можливостей розвитку кар'єри — у багатьох медичних закладах не має системи кар'єрного росту, що знижує мотивацію медичних працівників та веде до втрати кваліфікованих кадрів;
- низький рівень медичної освіти — Україна має проблему недостатнього рівня медичної освіти, яка не відповідає міжнародним стандартам, що веде до втрати кваліфікованих кадрів та неефективної роботи медичної системи в цілому;
- недостатня кількість медичних закладів та сучасного обладнання — більшість регіонів України не мають достатньої кількості медичних закладів та обладнання, що ускладнює роботу медичного персоналу та знижує якість медичних послуг (крім того, велика кількість закладів знищена або пошкоджена, знаходиться на окупованих територіях, розграбована окупантами).

Ці проблеми є досить складними та вимагають комплексного підходу їх вирішення.

Відновлення медицини в Україні залежить від багатьох чинників, зокрема, якщо Всесвітня організація охорони здоров'я буде сприяти цьому процесу. Уряду України необхідно розробити ефективну систему управління ринком праці медицини та фармації, зокрема, механізмів і інструментів її реалізації, розвитку медичної освіти, формування сучасних спеціальних навичок, підвищення рівня соціального захисту і безпеки, тощо. Необхідно створити такі умови для роботи медичних працівників, щоб після завершення війни нашої перемогою повернулося багато медиків працювати в Україну.

## Джерела

---

1. Головач Н. В., Лапицька Н. І. Охорона праці медичних працівників України в період військового стану: проблеми безпеки та умов праці. *Наукові праці МАУП*. Серія Економічні науки. 2022. Вип. 4 (67). С. 16–21.
2. Як війна вплинула на ринок праці медицини та фармацевтики. 2022. [Електронний ресурс]. <https://eba.com.ua/yak-vijna-vplynula-na-rynok-pratsi-medysyny-ta-farmatsevyky/> (дата звернення: 12.05.2023).

**О. А. ОСАДЧА**

*канд. екон. наук, доц., ННІУЕБ МАУП*  
<https://orcid.org/0000-0002-4428-8697>

**І. В. ХРИСТЮК**

*магістрантка, ННІУЕБ МАУП*

---

## **НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОЗБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

---

Якісна освіта та розвиток персоналу організацій є завжди актуальним питанням, а особливо в умовах розбудови інноваційної економіки, оскільки інноваційні технології та підходи постійно розвиваються і вимагають від фахівців нових знань та навичок, підготовки висококваліфікованих кадрів, які будуть вміти працювати в інноваційних галузях та застосовувати сучасні технології.

Сучасні підходи до навчання персоналу є дуже актуальними в сучасному глобальному контексті. Швидкий розвиток технологій та постійні зміни на ринках вимагають від організацій постійної адаптації і інновацій. Тому необхідно розвивати конкретні компетенції, які є ключовими для успішної роботи в сучасному світі. Підприємства, які інвестують у навчання свого персоналу та використовують сучасні підходи до навчання, отримують конкурентну перевагу. Підготовлені працівники здатні працювати ефективніше, вносити нововведення та швидко реагувати на зміни у виробництві, що відповідно сприяє розвитку бізнесу. Крім того, підприємства, які надають можливості для розвитку і навчання своїм співробітникам, стають більш привабливими для потенційних конкурентоздатних працівників.

Організація навчання персоналу на підприємстві в умовах розбудови інноваційної економіки є важливим елементом його розвитку і успішності діяльності. Наведемо основні його етапи [1, с. 347]:

- аналіз потреб у навчанні — потрібно визначити, які нові знання та вміння потрібні співробітникам для досягнення цілей підприємства; врахувати нові технології, методи та процеси, які виникають у галузі, визначити, які компетенції повинні бути розвинуті у персоналу (можна здійснити шляхом обговорення з керівництвом, оцінки роботи та обліку результатів попереднього навчання тощо);
- розробка програми та плану навчання відповідно до аналізу потреб — потрібно визначити мету, цілі, теми, методи і засоби навчання, а також графік проведення занять, які відповідають потребам персоналу та меті підприємства в інноваційній економіці; включити теми, які пов'язані з інноваціями, технологічними змінами, креативністю та підприємницьким мисленням (може включати індивідуальні тренінги, групові семінари, онлайн-курси та інші формати);

- вибір методів навчання, які найкраще відповідають потребам персоналу та підприємства — це можуть бути тренінги, семінари, вебінари, електронні курси, менторство, інтерактивні тренінги, рольові ігри, групові проекти тощо (важливо забезпечити різноманітність методів, щоб задовольнити потреби різних типів працівників, які навчаються, забезпечити доступ до відповідних навчальних матеріалів та ресурсів);

- залучення кваліфікованих інструкторів або тренерів для проведення навчальних заходів (важливо залучати кваліфікованих, які мають експертні знання в потрібній галузі);

- оцінка результатів навчання дозволяє визначити ефективність навчання та його вплив на роботу співробітників (до її критеріїв належить: перевірка знань, спостереження, оцінка ефективності методів; задоволеність персоналу).

Наразі в нашій країні триває війна, тому в організації та проведенні навчання необхідно враховувати ризики, які можуть впливати на підприємство та його персонал, зокрема проводити екстрене навчання з питань безпеки, евакуації, першої медичної допомоги та інших необхідних навичок. Персонал повинен знати процедури та протоколи, що застосовуються в небезпечних ситуаціях, а також мати можливість практикувати їх у симуляційних вправах. Також важливо забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю, щоб персонал міг ефективно обмінюватися інформацією, працювати в команді та приймати швидкі та вірні рішення. Крім того, під час війни необхідно забезпечити психологічну підтримку персоналу, навчати персонал регулювати свій емоційний стан, а також колег і клієнтів, розвивати стресостійкість.

Сучасні форми та методи навчання персоналу базуються на активному, інтерактивному та забезпеченому технологіями підході до освіти. Наведемо деякі з них, які стали найбільш популярними в сучасних умовах:

- електронне навчання (*e-learning*) — завдяки розширеному доступу до Інтернету, комп'ютерів, спеціалізованого навчального програмного забезпечення та інших засобів електронне навчання стало широко застосовуватися у навчальному процесі, що дозволяє персоналу здобувати нові знання та навички у зручний для них час і місце;

- мобільне навчання (*m-learning*) передбачає використання мобільних пристроїв, таких як смартфони, планшети, різні менеджери тощо, що дозволяє працівникам отримувати навчальний матеріал в будь-якому місці і в будь-який час (дуже зручно використовувати у робочий час);

- віртуальне навчання (*virtual reality training*) передбачає використання віртуальної реальності (віртуальний тренажер) для створення імітаційних ситуацій та середовищ, в яких персонал може отримувати практичний досвід (цей метод особливо ефективний для тренування навичок в безпечних, контрольованих умовах, зокрема, у сфері медицини, авіації, виробництва тощо);

- групові тренінги та співпраця (засновані на взаємодії між працівниками в навчальному процесі), які включають дискусії, проектну роботу, рольові ігри та інші форми активної участі;

- дуальне навчання, що поєднує теоретичне навчання у навчальних закладах з практичною роботою у реальних робочих умовах, спрямоване на розвиток конкретних навичок та компетенцій, необхідних для виконання певних професій;

- навчання на робочому місці (*on-the-job training*) є ефективним способом навчання, коли працівники отримують практичний досвід та навички безпосередньо в робочому оточенні (може включати менторство, роботу в команді або під керівництвом досвідчених співробітників, тощо).

У післявоєнній Україні навчання персоналу стане ще більш актуальним, оскільки наша країна потребує відновлення та розвитку. Представимо декілька основних аспектів професійної підготовки кадрів у контексті розбудови інноваційної економіки в Україні [2]:

- Університетська та професійна освіта. Важливо, щоб університети, заклади професійної та вищої освіти України використовували сучасні освітні програми, які враховують потреби інноваційних галузей (спеціалізовані програми з інженерії, інформаційних технологій, біотехнологій та інших сфер, де потрібні інноваційні рішення).

- Практичне навчання та стажування. Співпраця між університетами та підприємствами, що включає практичне навчання та стажування здобувачів освіти, є особливо важливим елементом підготовки кадрів. Це дає здобувачам можливість отримати реальний досвід роботи в інноваційних проєктах і ознайомитися з реальними викликами та можливостями у цих сферах.

- Хаби для навчання (*learning hubs*) є організованими просторами або центрами, які надають доступ до різноманітних ресурсів та можливостей для навчання. Вони створюються з метою підтримки і поліпшення навчання, обміну знаннями і співпраці між здобувачами, викладачами та іншими учасниками освітнього процесу (фізичні, віртуальні, інноваційні, спільнотні хаби).

- Інкубатори та технопарки. Розвиток інкубаторів та технопарків, де стартапи та інноваційні компанії працюють над своїми проєктами, є дуже важливим для розбудови інноваційної економіки. Ці організації можуть співпрацювати з університетами, надавати підтримку стартапам та розробляти навчальні програми, що сприяють розвитку інновацій.

Отже, сучасні підходи до навчання персоналу в умовах розбудови інноваційної економіки мають бути орієнтовані на постійне навчання, командну роботу, розвиток комунікації та лідерства, креативності та інноваційного мислення у працівників, використання сучасних технологій навчання, зокрема, таких як онлайн-платформи, віртуальна реальність, штучний інтелект тощо.

## Джерела

---

1. Ситник Н. І. Організаційне навчання як складова менеджменту знань. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 3. С. 346–354.
2. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. Стратегія розвитку людства. Новий гуманізм в освіті: науково-публіцистичне видання / За заг. ред. Г. А. Дмитренко. К.: ДКС-центр, 2021. 257 с.



**О. М. ДОРОХОВСЬКИЙ**

*д-р екон. наук, проф. МКА, ННІУЕБ МАУП*  
<https://orcid.org/0000-0001-6248-6366>

**Ю. О. РОДІНЧЕНКО**

*магістрантка, ННІУЕБ МАУП*

---

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

---

Робота менеджера є надзвичайно актуальною в сучасному світі, оскільки вона відіграє ключову роль у досягненні успіху підприємств та організацій, управлінні проектами та координації роботи команд. Підходи до організації праці менеджера постійно змінюються та розвиваються з врахуванням нових тенденцій в економіці та управлінні персоналом. Менеджери, які здійснюють управління без необхідних сучасних знань, змушені покладатися лише на свій досвід, інтуїцію та везіння. Але часто не вистачає і цього. Менеджери краще працюють та досягають більш високих результатів, якщо володіють сучасними знаннями та вдало вміють використовувати їх на практиці.

Організація праці менеджера в умовах розвитку інноваційної економіки має велику актуальність і важливість. В інноваційній економіці швидкість змін і технологічного розвитку значно збільшується, тому менеджери повинні бути готові адаптуватися до нових тенденцій, інструментів та методологій. Професійно організована праця допомагає менеджерам ефективно впроваджувати зміни, керувати інноваціями і забезпечувати стабільність в організації, дозволяє їм ефективно оптимально використовувати ресурси, вирішувати завдання, управляти проектами, мінімізувати втрати та ін. Менеджери можуть застосовувати методики, які спонукають до творчості, співпраці та пошуку нових ідей, що сприяє розвитку їх інноваційного мислення, новаторського потенціалу, стимулює аналітико-пізнавальну активність. У розвитку інноваційної економіки важливо мати лідерів, які вміють ефективно керувати командою та спілкуватися зі зацікавленими сторонами.

Виділимо основні сучасні підходи, які використовуються в організації праці менеджерів:

- Гнучкість в організації праці, яка дозволяє менеджерам мати більше свободи у виконанні своїх обов'язків, ефективно використовувати свій час та ресурси (наприклад, застосування гнучкого графіку роботи, можливість працювати з віддалених місць або дистанційно). Менеджери повинні бути відкритими до нових ідей та інновацій, швидко реагувати на зміни та вміти пристосовуватися до нових умов.

- Сприяння умов для творчості та інновацій. Менеджери можуть пропагувати відкрите обговорення ідей, мати можливості для експериментування, а також сприяти залученню всіх працівників до процесу інновацій.

- Управління змінами. Враховуючи те, що розвиток інноваційної економіки супроводжується частими змінами, менеджери повинні бути ефективними в управлінні змінами, орієнтуватися на стратегічне бачення та керувати комунікаціями, повинні вміти сприймати зміни як можливості та використовувати їх для покращення процесів та результатів.

- Комунікація та співпраця. Уміння ефективно комунікувати та співпрацювати з колегами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами є важливим аспектом організації праці менеджера в інноваційній економіці (наприклад, проведення регулярних нарад, спільне прийняття рішень та обмін ідеями).

- Використання технологій. Розвиток технологій суттєво змінив спосіб організації праці менеджерів. Застосування цифрових інструментів, програмного забезпечення для управління проектами, хмарних та інших технологій дозволяє ефективно керувати завданнями, координувати роботу команди та спілкуватися з колегами.

- Розвиток особистості менеджера є важливим аспектом його професійного росту та успіху. Особистість менеджера включає набір якостей, характеристик і навичок, які впливають на його здатність ефективно виконувати свої обов'язки.

Ефективність організації праці менеджера визначається як співвідношення результатів його роботи і використаних для їх одержання ресурсів. Функції менеджера є основою для формування структури та упорядкування інформації щодо процесу управління. Сутність організації праці менеджера полягає в систематичному плануванні, організації, координації, мотивації та контролі з метою досягнення поставлених цілей та результатів [1, с. 22]. Менеджер повинен постійно розвиватися та покращувати свої навички і знання. Це включає самоосвіту, участь у тренінгах, використання нових методів та інструментів для поліпшення своєї роботи. Діяльність менеджера включає також і прийняття рішень, тобто їх підготовку та вибір. Це важлива частина роботи, яка пов'язана з усіма його функціями [2, с. 54].

Підготовка менеджерів, особливо зараз, в умовах війни та кризи, вимагає специфічних підходів та навичок. Менеджери повинні мати розуміння про працю в умовах війни, вплив її наслідків на бізнес та соціальні процеси, мають бути ознайомлені з основними стратегіями, тактиками та інструментами, що використовуються в умовах війни та кризи. Уміння ефективно управляти кризовими ситуаціями є надзвичайно важливим для менеджерів, вони повинні вміти аналізувати ситуацію, приймати швидкі рішення, зокрема організовувати евакуацію та захист персоналу у випадку небезпеки, управляти бізнес-ризиками та ін. В цих умовах стресостійкість є важливою якістю для менеджера, оскільки робота в управлінській сфері може бути високо напруженою та вимагати прийняття важливих рішень під час складних ситуацій. В умовах війни менеджери повинні вміти приймати швидкі та дуже відповідальні рішення, а також вести і підтримувати команду працівників в складних умовах. Вони повинні бути здатними зосередитися на головних пріоритетах та раціонально використовувати обмежені ресурси, вміти передавати

важливу інформацію, узгоджувати дії, вирішувати конфлікти та будувати співпрацю, комунікувати з різними сторонами, включаючи персонал, клієнтів, партнерів.

## **Джерела**

---

1. *Скібіцька Л. І.* Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
2. *Козирева О. В., Овсієнко О. В.* Організація праці менеджера : навч. посіб. / Нац. фармацевт. ун-т. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 202 с.

## **В. М. ЛИЧ**

---

*д-р екон. наук, проф.,*

*Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ*

## **Л. О. ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА**

*д-р екон. наук, доц.,*

*Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АУДИТУ ОПЛАТИ ПРАЦІ**

---

Облік заробітної плати в економіці інтелектуально-інноваційного капіталу вимагає адаптації до швидко змінюючихся умов та нових моделей оплати праці, які можуть існувати в цьому типі економіки. В інноваційній економіці оплата праці може бути більш гнучкою, диференційованою та індивідуальною, що стимулює працівників до більш ефективної роботи та сприяє розвитку компанії. З іншої сторони, це диференціює підходи до аудиту оплати праці, що вимагає застосування додаткових технічних засобів.

Аудит розрахунків з оплати праці допомагає підприємствам забезпечити точність та надійність оплати праці, зменшити ризики помилок та порушень законодавства, а також виявити потенційні недоліки, вдосконалити процеси в цій сфері, а також довести відповідність вимогам законодавства та політик компанії [2, с. 0]. Під час аудиту нарахування заробітної плати аудитор (зазвичай зовнішній) ретельно перевіряє різні аспекти, пов'язані з процесом нарахування заробітної плати, зокрема:

1. Правильність розрахунку зарплати: аудитор перевіряє, чи правильно нараховуються заробітні плати для кожного працівника відповідно до його умов праці, розміру годин, ставок оплати, додаткових винагород, відпусток тощо.

2. Дотримання внутрішніх політик та процедур: аудитор переконується, що нарахування зарплати відбуваються згідно з встановленими політиками і процедурами компанії, які можуть включати правила про надбавки, знижки, податкові утримання, пенсійні внески та інші компоненти.

3. Відповідність законодавству: аудитор перевіряє, чи враховані всі вимоги законодавства та нормативних актів, що стосуються нарахування заробітної плати, включаючи мінімальні заробітні плати, оподаткування, соціальні внески та інші аспекти.

4. Перевірка документації: аудитор аналізує та перевіряє відповідну документацію, таку як таблиці обліку робочого часу, договори про працю, звіти про нарахування зарплати, податкові декларації тощо, для переконання у правильності та достовірності нарахувань.

Деякі потенційні помилки нарахування заробітної плати можуть включати:

1. Помилки у розрахунку годин праці. Це може включати неправильне фіксування робочого часу, Неправильне визначення кількості годин через округлення неврахування додаткових годин які працівник відпрацював, неправильне обчислення годин для різних типів робіт. Неправильна фіксування робочого часу пов'язане з не точністю відстеження початку та кінця робочого часу працівника (запізнення або наднормову роботу). Неправильне округлення годин може виникнути, якщо години роботи не округлюються або округлюються неправильно. Наприклад, округлення до ближчої години замість правильного округлення до ближчих 15 хвилин. Неправильне врахування перерв та обідніх перерв, якщо працівник має встановлені перерви або обідні перерви, їх тривалість повинна бути правильно врахована в загальних годинах праці. Неврахування додаткових годин, якщо працівник виконує позаурочну роботу, тривалість додаткових годин або оплата повинні бути належним чином враховані в розрахунках годин праці. Неправильне обчислення годин для різних типів робіт можливе, якщо працівник виконує різні типи робіт з різними ставками оплати, години роботи для кожного типу роботи повинні бути окремо визначені та правильно розраховані.

Ці помилки можуть призвести до неправильного нарахування заробітної плати, переплати або недоплати працівникам. Тому важливо мати систему обліку робочого часу та використовувати точні методи розрахунку, а також регулярно перевіряти й коригувати розрахунки для уникнення таких помилок.

2. Невідповідність ставок оплати праці може включати наступні ситуації: помилки при встановленні правильної ставки оплати для працівника, неправильне застосування надбавок або доплат, а також неправильне нарахування премій або бонусів, неправильне нарахування стажу та кваліфікації. Неправильне встановлення ставок оплати для певних категорій працівників обумовлено не визначеністю умов або не відповідністю вимогам законодавства або внутрішнім положенням організації. Неправильне застосування надбавок, доплат, премій бонусів можливе, якщо працівники мають право на додаткові винагороди, надбавки премії однак є питання щодо їх визнання. Незаконне дискримінування в оплаті праці може статися, якщо працівникам, які виконують однакову роботу, нараховується різна оплата без обґрунтованих причин, таких як стать, раса, національність або інші захищені характеристики. Незаконне використання стажу та кваліфікації, якщо стаж роботи або кваліфікація працівника не враховуються належним чином при визначенні його ставки оплати, це може призвести до невідповідності.

Ці невідповідності можуть порушувати принципи справедливості та рівності в оплаті праці, а також призводити до незадоволення працівників та можливих правових проблем для компанії. Тому важливо мати чіткі політики оплати праці, правильно встановлювати ставки оплати і регулярно перевіряти їх відповідність вимогам законодавства та внутрішніх політик компанії.

3. Помилки в розрахунках податків та утримання з оплати праці можуть бути через неправильне нарахування податків та соціальних внесків або незваженість на інші зобов'язання, такі як утримання на соціальне страхування або пенсійні внески. Різні країни та юрисдикції мають різні правила та ставки оподаткування, і важливо правильно ідентифікувати та врахувати їх. Неправильний розрахунок податкових утримань передбачає розрахунок суми податків, які повинні бути утримані з заробітної плати працівника з урахуванням змін у податковому законодавстві та встановлених правил. Невиконання податкових обов'язків передбачає неправильне подання податкових декларацій або звітів, недотримання вимог щодо податкового обліку, запізнення у сплаті податків або неправильне використання податкових пільг чи знижок. Помилки в обчисленні соціальних внесків обумовлено тим, що окремі країни мають заплутану систему соціального страхування з диференціацією розмірів соціальних внесків залежно від розміру підприємства або галузевої приналежності. Ці помилки можуть мати серйозні наслідки, такі як штрафи, платежі за затримку або недоплати. Тому важливо мати належну увагу до деталей та коректно визначати податкові ставки оплати праці, спираючись на актуальне податкове законодавство та отримувати професійну консультацію з питань податків, якщо потрібно.

4. Порушення політик та процедур може включати невідповідність встановленим внутрішнім політикам і процедурам компанії, таким як правила про надбавки, утримання, обчислення оплати за святкові дні, відпустки тощо.

5. Помилки в обробці та внесенні даних можуть виникати під час обробки даних про працівників, такі як неправильне введення годин роботи, неправильне розподілення платежів або втрати інформації [1, 16].

Сучасні інноваційні підходи до аудиту оплати праці включають використання автоматизованих систем, аналітики даних, аудиторських програм, онлайн-платформ та хмарних рішень, використання мобільних додатків [3].

Впровадження спеціалізованих автоматизованих програмних засобів і систем управління оплатою праці дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних про оплату праці. Це допомагає зменшити ризик помилок та забезпечити більш точні результати аудиту. Використання аналітики даних дозволяє проводити глибокий аналіз великих обсягів даних про оплату праці. Застосування статистичних методів та алгоритмів машинного навчання допомагає виявити незвичайні тенденції, виявити аномалії або невідповідності, а також прогнозувати можливі проблеми.

Застосування спеціалізованих аудиторських програм, розроблених для аналізу оплати праці, дозволяє зменшити ручну роботу та забезпечити систематичний підхід до аудиту. Ці програми можуть містити вбудовані алго-

ритми для перевірки відповідності ставок оплати, розрахунку податків, нарахування надбавок тощо.

Використання онлайн-платформ та хмарних рішень дозволяє збирати, зберігати та аналізувати дані про оплату праці в централізованому місці, що спрощує процес обміну даними між аудиторами, клієнтами та іншими стейкхолдерами та забезпечує більшу доступність інформації для аудиторського аналізу.

Використання мобільних додатків, призначених для обліку та моніторингу оплати праці, дозволяє спростити процеси збору даних та взаємодії зі співробітниками. Такі додатки можуть містити функціонал для відстеження робочого часу, розрахунку заробітної плати, внесення змін тощо.

Інноваційні підходи до аудиту розрахунків оплати праці дозволяють виявляти помилки та недоліки облікових процедур швидше та більш точно, допомагаючи усунути їх та запобігти можливим фінансовим проблемам та неправильному винагородженню працівників. Такі інновації спрямовані на покращення якості та ефективності аудиту оплати праці, забезпечення відповідності законодавству та внутрішнім політикам, а також виявлення можливих ризиків та недоліків у системі оплати праці.

## Джерела

---

1. Ангеловська О. В., Синяєва Л. В. Аудит розрахунків з оплати праці та типові помилки і порушення, що можуть бути виявлені при його проведенні. *Збірник наук. пр. ТДАУ*. 2014. № 1(25). С. 14–18.
2. Лич В. М., Іванова Т. М. Регламентация роботи облікового апарату та сучасні вигоди до кадрового потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. Вип. 3 (214). С. 58–64.
3. Яровенко Г. М., Басенко Т. О. Автоматизация аудиту розрахунків з оплати праці. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=989#>

## М. Ф. ОМЛИЧ

---

аспірант 1 курсу, кафедра економіки, фінансів та обліку,  
Європейський університет

## ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

Формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору є важливим аспектом сучасної економіки. Соціальна відповідальність включає у себе усвідомлення та врахування соціальних наслідків своєї діяльності, які можуть впливати на різні сторони суспільства, такі як споживачі, пра-

цівники, місцеві спільноти, довкілля тощо. Основні принципи формування соціальної відповідальності в аграрному секторі включають такі аспекти як, екологічна відповідальність, соціальна справедливість, забезпечення продовольчої безпеки.

Екологічна відповідальність є одним з ключових аспектів соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору в сучасній економіці. Аграрний сектор, що включає сільське господарство, рибне господарство та лісове господарство, має значний вплив на довкілля, а також на якість повітря, ґрунту та води. Тому важливо, щоб суб'єкти аграрного сектору приділяли належну увагу екологічним аспектам своєї діяльності. Перш за все, екологічна відповідальність передбачає забезпечення дотримання екологічних стандартів та використання екологічно чистих технологій у виробництві. Суб'єкти аграрного сектору повинні забезпечувати раціональне використання природних ресурсів, таких як ґрунт, вода та енергія. Наприклад, вони можуть застосовувати системи збереження ґрунту, які допомагають уникнути його ерозії та зберігають його родючість. Також важливо використовувати екологічно безпечні методи вирощування рослин та тварин, уникаючи використання шкідливих пестицидів та гормонів росту. Крім того, екологічна відповідальність передбачає зменшення негативного впливу на навколишнє середовище шляхом контролю та зменшення викидів забруднюючих речовин. Суб'єкти аграрного сектору мають дотримуватись вимог щодо обробки та утилізації відходів, зменшувати викиди шкідливих речовин у ґрунт та повітря [1, с. 16].

Щодо соціальної справедливості то вона є важливим аспектом соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору в сучасній економіці. Це означає, що суб'єкти аграрного сектору повинні приділяти увагу справедливості у стосунках з працівниками та місцевими спільнотами, а також забезпечувати дотримання прав людини та запобігати дискримінації. Спочатку, соціальна справедливість включає забезпечення безпечних та справедливих умов праці для працівників аграрного сектору. А саме, забезпечення належної охорони праці, дотримання норм трудового законодавства, також забезпечення достойної оплати праці. Працівники повинні мати доступ до безпечних робочих умов, включаючи захист від шкідливих речовин та ризиків, які пов'язані з роботою в аграрному секторі, таких як використання пестицидів або робота з важкою сільськогосподарською технікою. Крім того, соціальна справедливість передбачає дотримання прав людини в аграрному секторі. Суб'єкти аграрного сектору повинні поважати права своїх працівників, забезпечувати свободу колективного переговорного процесу, а також дотримуватись принципів недискримінації та рівності. Соціальна справедливість також включає взаємодію суб'єктів аграрного сектору з місцевими спільнотами, де вони здійснюють свою діяльність. Тому, суб'єкти аграрного сектору повинні брати до уваги потреби та інтереси місцевих спільнот, співпрацювати з ними та сприяти їх розвитку. Це може включати створення робочих місць для місцевого населення, сприяння розвитку освіти та охорони здоров'я, а також забезпечення доступу до соціальних послуг та інфраструктури. Суб'єкти аграрного сектору також мають враховувати вплив своєї діяльності

на місцеве середовище та культурну спадщину. А саме збереження та захист природних та культурних ресурсів, уникання пошкодження екосистем, врахування традицій та цінностей місцевих спільнот. Суб'єкти аграрного сектору повинні сприяти сталому розвитку місцевих громад, сприяючи їхньому економічному зростанню та підтримці суспільного благополуччя. Крім того, соціальна справедливість передбачає активну участь суб'єктів аграрного сектору у розв'язанні соціальних проблем та сприянні розвитку суспільства загалом. Це може включати сприяння соціальним ініціативам, благодійним діям, спонсорство проектів та програм, спрямованих на поліпшення якості життя та забезпечення соціальної справедливості [2, с. 31].

Забезпечення продовольчої безпеки також є невід'ємною складовою соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору в сучасній економіці. Аграрний сектор відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного постачання продовольства населенню та забезпеченні права кожної людини на доступ до належного харчування. Передовсім, суб'єкти аграрного сектору повинні забезпечувати стале виробництво продуктів харчування. Крім того, суб'єкти аграрного сектору повинні гарантувати якість та безпеку продуктів харчування. Це означає дотримання вимог щодо якості та безпеки продукції, проведення відповідних контролюючих процедур та дотримання стандартів харчової безпеки. Суб'єкти аграрного сектору мають враховувати вимоги до харчових продуктів, що стосуються їхнього складу, маркування, відповідності нормам та стандартам. Забезпечення доступу до продовольства для всього населення є ще одним аспектом продовольчої безпеки. Суб'єкти аграрного сектору повинні враховувати соціальні та економічні аспекти, щоб забезпечити, щоб продукти харчування були доступними і доступними для всіх верств населення. Це може включати розробку програм підтримки для найбільш уразливих груп, таких як люди з низьким доходом, бездомні, діти та літні люди. Суб'єкти аграрного сектору можуть співпрацювати з урядовими та неприбутковими організаціями, щоб розробити та впровадити програми соціальної підтримки, такі як дотації на продукти харчування, безкоштовні обіди у школах та інші ініціативи, що сприяють доступності продуктів харчування. Додатково, важливо забезпечити рівний доступ до ресурсів та можливостей у сільських районах [3, с. 74]. Це означає створення умов для розвитку сільських господарств та підтримки сільських жителів, зокрема через надання доступу до землі, кредитів, технологій та навчання. Суб'єкти аграрного сектору можуть сприяти розвитку сільських громад, створюючи робочі місця, розвиваючи інфраструктуру та сприяючи розвитку малих і середніх підприємств у сільських районах. Загалом, забезпечення продовольчої безпеки є необхідним елементом соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору.

## Джерела

---

1. Баранник Л. Б. Виховання соціально відповідального бізнесу як фактор формування громадянського суспільства. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2008. № 3/II. С. 13–16.



2. *Верба Д. В.* Теоретичні дослідження соціальної відповідальності роботодавця. *Україна: аспекти праці.* 2013. № 2. С. 30–35.
3. *Орленко Я. Ю.* Розвиток агропромислової інтеграції в системі продовольчого забезпечення держави. “Ольвійський форум – 2013”: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі: тези. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. Т. 6. С. 74.

---

### **О. І. ДУБОВИК**

*студент, КрНУ ім. М. Остроградського*

### **Д. Л. ПИРОГОВ**

*канд. техн. наук, доц., КрНУ ім. М. Остроградського*

## **ОСНОВНІ ЕТАПИ ПОБУДОВИ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ ТА ЦІЛІ АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНИХ ОБ'ЄКТІВ**

---

Математичне моделювання — сучасний підхід до вивчення економічних систем, заснований на аналогії процесів і явищ, які за своєю суттю відрізняються, але описуються однаковими математичними залежностями. Економіко-математична модель є економічною абстракцією, вираженою у формалізованих математичних термінах, а її логічна структура визначається об'єктивними характеристиками описуваного об'єкта та суб'єктивними та об'єктивними факторами досліджуваного явища. Між моделлю та її прототипом не може бути однозначної відповідності, оскільки модель є абстракцією, пов'язаною з узагальненням. Реалістична достатність — головна вимога до моделі.

Математична модель, що розглядається як математична задача, характеризується сукупністю наступних елементів: вихідних елементів, вхідних характеристик, що задаються зміною зовнішніх умов, внутрішніх параметрів моделі.

Економіко-математичне моделювання — побудова, вивчення, інтерпретація та застосування математичних моделей економічних об'єктів для вирішення завдань аналізу, синтезу та прогнозування їх діяльності. Вона відіграє важливу роль як у розвитку економічної теорії, так і в сучасній господарській практиці. Сьогодні все більшу увагу приділяють прикладним аспектам дослідження з використанням економіко-математичних моделей.

Основними аспектами застосування математичних методів для вирішення практичних економічних задач є, по-перше, поглиблення кількісного аналізу економічних задач, по-друге, можливість використання сучасних інформаційних технологій для вирішення нових економічних задач.

Поглиблення кількісного аналізу полягає в основному у вивченні взаємодії факторів, що впливають на економічний процес, і отриманні кількісних оцінок. Можливість розв'язування нових задач полягає в тому, що за допомогою математичного моделювання можна розв'язувати економічні проблеми, які неможливо розв'язати іншими методами.

Слід зазначити, що практична сфера застосування методів економіко-математичного моделювання обмежена лише можливістю формалізації економічних задач і ситуацій та станом інформаційного забезпечення конкретної фірми.

Основною метою моделювання процесу взаємодії суб'єктів виробничого циклу є визначення економічної ефективності та необхідних умов підвищення економічної ефективності.

Процес побудови та використання економіко-математичної моделі досить складний і складається з кількох основних етапів:

1. Якісний аналіз: постановка мети аналізу, визначення характеристик результатів і факторів, вибір періоду аналізу та вибір методу аналізу.

2. Попередній аналіз змодельованого набору даних, перевірте однорідність набору даних, виключіть аномальні спостереження, уточніть необхідні величини ознак і визначте розподіл ознак.

3. Побудова економіко-математичних моделей: побудова набору факторів, розрахунок оцінок параметрів економіко-математичних моделей, вибір конкуруючих варіантів моделі.

4. Оцінка адекватності моделі досліджуваного економічному процесу.

5. Економічна інтерпретація та практичне застосування моделей.

При реальній реалізації етапу економіко-математичного моделювання важливо встановити систему показників досліджуваного економіко-математичного процесу та визначити перелік факторів, що впливають на кожен показник. Фактори, включені в економіко-математичну модель, повинні відповідати таким вимогам: мати кількісне вираження, між факторами та показниками результатів повинні існувати причинно-наслідкові та статистичні зв'язки. Процес опису економічних систем і процесів у вигляді економіко-математичних моделей має свої особливості, які пов'язані з об'єктами моделювання, моделюючим прикладним обладнанням і засобами.

У процесі економіко-математичного моделювання можна виділити такі етапи: постановка економічної задачі, її якісний аналіз, побудова математичної моделі, математичний аналіз моделі, підготовка вихідної інформації, чисельне рішення.

На етапі постановки економічної проблеми з'ясовується сутність проблеми та встановлюються певні припущення та передумови. Розкривати найважливіші характеристики та властивості модельованих об'єктів, вивчати взаємозв'язки їх структури та елементів, розробляти попередні гіпотези для пояснення поведінки та розвитку об'єктів.

Щоб сформулювати методи перегляду та вдосконалення моделі, необхідно спочатку з'ясувати різницю між реальністю та моделлю, а потім провести її комплексний аналіз. Формальні методи верифікації відіграють важливу

роль у верифікації математичних моделей, таких як доказ існування розв'язків і надання строгих математичних пояснень для отриманих результатів моделі. Зазначені економіко-математичні моделі належать до типу динамічних моделей, які описують економічні процеси в часі.

Економіко-математичне моделювання, оперативний ситуаційний аналіз і діагностика є найбільш перспективними для використання на сучасному рівні організації економічної роботи виробничих підприємств. Від чіткого розуміння понять, методів і можливостей управління цими складними процесами в більшості випадків буде залежати поточна цілеспрямована діяльність і майбутні результати бізнесу.

Перспективи розвитку методів дослідження на виробничих підприємствах як інтегрованих структурах пов'язані з розвитком математичних методів дослідження і, перш за все, методи економіко-математичного моделювання все більше набуватиме якостей звичайної технології виробництва, хоча можна з упевненістю сказати, наукова сторона буде існувати і розвиватися завжди.

Слід підкреслити, що, таким чином, економіко-математичне моделювання є лише однією, хоч і дуже важливою, складовою прийняття практичних управлінських рішень.

## Джерела

---

1. Вітлінський В. В. Моделювання економіки: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 408 с.
2. Колодницький М. М. Основи теорії математичного моделювання систем. Житомир, 2001. 718 с.
3. Половцев О. В., Рачинський А. П. Сучасні підходи до формування методологічного змісту механізмів трансформації управлінських рішень в системі державного управління. *Вісник НАДУ*. 2018. № 1.

## І. В. ЮСЮК

---

*студентка 3 курсу, НАУ*

## О. В. КУЗЬМІНОВА

*науковий керівник, канд. екон. наук, доцент кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки, НАУ*

## ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

---

Цифрова економіка, що розкривається в контексті розвитку інформаційної економіки, може бути розглянута як продовження технологічного прориву на більш глибокому рівні. Цей прорив є результатом четвертої промисло-

вої революції, яка відрізняється швидким поширенням інновацій, глибиною та масштабом проникнення цифрових технологій, а також силовим впливом цифрових комплексів і систем. Використання цих технологій впливає на спосіб мислення та прийняття рішень, не тільки щодо продуктивності праці, але й у сфері економічної поведінки, принципах організації та діяльності компаній та всієї підприємницької діяльності. Технологічні досягнення четвертої промислової революції мають значний вплив на бізнес-середовище та його учасників, які повністю переходять до використання цифрових технологій, поєднуючи промислові процеси з цифровими [3].

Метою даного дослідження є розкриття змісту та основних характеристик цифрової економіки, виявлення її впливу на бізнес-моделі компаній та аналіз впливу цифровізації на інноваційні бізнес-моделі.

Поява та розвиток штучного інтелекту відзначили новий етап розвитку економік всього світу. Індустрія 4.0 – етап, який відкрив можливості не лише для аналізу великих обсягів даних, але й для виконання «людських» функцій за допомогою роботів, які можуть навчатися на основі минулого досвіду.

На даному етапі цифрова трансформація триває та характеризується досить високою динамічністю та специфічним прискоренням. Основними компонентами Індустрії 4.0 є: штучний інтелект, машинне навчання і робототехніка; інтернет речей (IoT); Big Data (збирання, обробка та зберігання великих обсягів структурованих та неструктурованих даних, які змінюються швидко); хмарні обчислення; технології розподіленого реєстру, такі як блокчейн; інтеграційна система; кібербезпека; моделювання; доповнена реальність [5].

Така концепція тісно пов'язана із «розумним підприємством». Управління подібними підприємствами здійснюється онлайн, що дозволяє централізовано координувати всі процеси та автоматично контролювати їх в режимі реального часу. За цією концепцією, люди повинні займатися більш творчими завданнями та генерувати нові ідеї для створення «розумного» виробництва.

За даними аналізу Бостонської консалтингової групи (BCG), рівень впровадження цифрових технологій є міжнародним. Згадана компанія є одним із світових лідерів у сфері консалтингу, має широкий охоплюючий огляд різних галузей і є оціночним джерелом, що надає авторитетну інформацію. Вказані сектори, такі як B2C, страхування, роздрібна торгівля, банківське обслуговування, телекомунікації та медіа, були відзначені BCG як галузі, які лідирують у впровадженні цифрових технологій. Це робить їх значущими прикладами успішної цифрової трансформації, що можуть надати важливі висновки та інсайти для інших галузей, які бажають активніше включитись у цей процес.

Цифрова трансформація суттєво вплинула на організацію та управління бізнесом, маркетингові стратегії, забезпечення бізнесу ресурсами та витрати, які пов'язані з виробництвом та трансакціями. У цифровій сфері такі витрати, як організаційні, управлінські, комунікаційні, а також витрати на отримання, обробку та зберігання інформації, значно зменшуються або повністю

відсутні. Крім того, виникають мережевий ефект та ефект економії від масштабу, які мають глобальний характер.

Під час аналізу впливу цифрової економіки на розвиток підприємства важливо визначити основні зміни, які сталися в бізнес-середовищі під впливом цифрової трансформації.

По-перше, відбуваються зміни в стратегії взаємодії з клієнтами. Застосування цифровізації, зокрема штучного інтелекту, та зростання конкуренції призводять до появи нових тенденцій, таких як поглиблення взаємовідносин з клієнтами, взаємодія з ними в цифровому середовищі та гнучка реакція на їх змінні потреби. У цифровій економіці робота з клієнтами стає більш індивідуалізованою, використовуються стратегії залучення та співпереживання. Значення клієнтського досвіду зростає, він стає джерелом прибутку як для самого клієнта, так і в контексті взаємовідносин між компаніями (B2B).

По-друге, введення цифрової економіки призводить до змін у конкурентному середовищі. Конкуренти можуть стати партнерами, об'єднавшись через цифрові платформи та спільне використання ресурсів. У той же час, спостерігається зростання явища порушення конкуренції. Це означає раптову появу конкурентної переваги у нових учасників, наприклад, стартапів або компаній, які мають доступ до глобальних цифрових платформ для проведення досліджень, розробок, маркетингу, швидких продажів та постачання. Ці компанії оперативні випереджають встановлені організації за швидкістю, вартістю та якістю поставки товарів або послуг [2].

По-третє, нові умови взаємодії з клієнтами. Прориви в науці та економіці, що відбуваються зараз, зумовлені широким застосуванням штучного інтелекту. Від програмного забезпечення для розробки нових лікарських препаратів до алгоритмів, що прогнозують наші культурні інтереси та передбачають нашу поведінку. Сучасні програми, такі як Siri (від Apple) або потужні підсистеми штучного інтелекту (AI Field), використовуються для обробки індивідуальної інформації про користувачів, виступаючи як інтелектуальні консультанти і створюючи «інтелектуальне оточення». Електронні пристрої вивчають та передбачають потреби користувачів, допомагають приймати рішення та реалізовувати їх, створюючи унікальну особисту екосистему [3].

В четвертих, у цифровій економіці з'являються нові джерела доходу та фактори конкурентоспроможності. Продукти, що поліпшують обмін даними, стають цими новими джерелами прибутку. Підприємства можуть значно впливати на якість продукції, її цінність та рівень сервісу, застосовуючи цифрові покращення до своїх продуктів. За допомогою отримання повної інформації про робочий час та ступінь зношеності, компанія може здійснювати постійне поліпшення якості без необхідності заміни товарів.

В п'ятих, у цифровій економіці виникає нова організаційна структура підприємництва – система ланцюгів блоків (блокчейн). Однією з основних переваг цієї системи є децентралізація, що дозволяє миттєво та прозоро здійснювати платежі у всьому світі. Це означає, що немає потреби відкривати багато офісів та створювати окремі юридичні особи з усіма пов'язаними з ними адміністративними витратами.

Наступною зміною є те, що у цифровій економіці спостерігається зростання спільних інновацій як нової форми ділової співпраці. Це пов'язано з швидкими змінами та руйнівним впливом інновацій. Наприклад, одна компанія може не мати достатнього капіталу або знань про певну галузь бізнесу та клієнтську базу, тоді як інша компанія має необхідний досвід, але не володіє цифровими навичками в роботі з клієнтами та адаптації до змін їх потреб. У таких випадках підприємства поєднують свої ресурси, щоб спільно реалізувати інноваційні проекти [4].

Дослідження результатів змін показали, що цифрова трансформація сприяє поліпшенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій на ринку. Слід зауважити, що підприємства реагують на цифрову трансформацію по-різному: деякі активно впроваджують цифрові технології, деякі відчувають потребу, але тільки починають реалізовувати окремі проекти, а деякі протистоять цифровізації і стають неконкурентоспроможними в швидкоплинному бізнес-середовищі. Тому бізнес-середовищу слід зрозуміти важливість, причини та наслідки цифровізації, яка на сьогодні стала основним напрямком трансформації економіки та необхідним етапом розвитку кожного суб'єкта господарювання. Що швидше бізнес-середовище усвідомить реалії сьогодення, то швидше реалізуються нові проекти та з'являться нові перспективи.

Подальші дослідження передбачають розробку та впровадження етапів трансформації підприємств у контексті цифрової економіки, що дозволить систематично та гармонійно впроваджувати необхідні цифрові процеси в діяльність підприємств та успішно організувати перетворення, визначаючи ключові напрямки впровадження цифрових технологій.

## Джерела

---

1. Business models in the context of digital transformation. URL: [http://econ.vernadskujournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_2/33.pdf](http://econ.vernadskujournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf) (дата звернення 17.05.2023).
2. Біленко О. В. Підприємництво в умовах цифрової економіки. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези доп. І Міжнарод. науково-практичної конференції, м. Житомир, 8–9 листопада 2018 р. / Житомир. державн. технолог. ун-т, 2018. С. 407–410.
3. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. Львівський торговельно-економічний ун-т. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/779/740> (дата звернення: 17.05.2023).
4. Проскурніна Н. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. № 10. С. 384–391. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-10\\_0-pages-384\\_391.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-384_391.pdf) (дата звернення: 17.05.2023).
5. Рекачинська К. В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 185–190.
6. Сорока М. Р. Цифрова трансформація економіки як основа формування та розвитку України. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53812/1/103-104.pdf> (дата звернення 17.05.2023).

**Я. М. АНТОШИНА**

*здобувач першого рівня вищої освіти*

**Н. О. КОВАЛЕНКО**

*науковий керівник, канд. пед. наук, доц.,*

*Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький*

---

## **ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

---

В умовах сучасної ринкової економіки та жорсткої конкуренції між компаніями виживають лише ті, які здатні надавати якісні послуги своїм клієнтам та замовникам. Для того, щоб співробітники компанії могли забезпечити високий рівень обслуговування людей, необхідно забезпечити їх професійну підготовку та кваліфікацію. Компанії звертаються до інноваційних методів управління людськими ресурсами, щоб бути ефективними та конкурентоспроможними.

Існує багато способів управління людськими ресурсами, але це ніколи не зупиняє їх розвиток і дослідження. З рештою, люди і технології постійно розвиваються, тому, щоб організація була ефективною, вона повинна шукати більш інноваційні способи управління потенціалом свого персоналу.

Незважаючи на велику кількість наукових джерел, дослідження використання та систематизації інноваційних методів управління людськими ресурсами в сучасному світі є важливими, оскільки ця тема все ще залишається не до кінця вивченою у зв'язку із високою динамікою змін [1].

Людські ресурси компанії є основою будь-якого інноваційного процесу, оскільки саме працівники компанії пропонують інноваційні ідеї та створюють нові проекти. У зв'язку з цим постає питання, які саме сучасні та інноваційні методи управління персоналом використовувати, щоб він міг реалізовувати ідеї, відповідно, сприяючи розвитку підприємства. Система управління персоналом допомагає забезпечити ефективну роботу у сфері людських ресурсів та усунути недоліки, які можуть виникнути під час роботи та виробництва. Для впровадження інновацій у сфері людських ресурсів компаніям необхідно змінювати навчання персоналу, підбір кадрів, інформаційне забезпечення працівників, психологічну підтримку та мотивацію підлеглих. Для вирішення цих завдань використовуються методи управління людськими ресурсами.

Методи управління людськими ресурсами — це способи впливу на співробітників, як індивідуально, так і в групі, з метою координації їх діяльності в компанії. Існує багато традиційних методів, які можна розділити на економічні, управлінські та соціально-психологічні. Ці методи використовуються і сьогодні, але вони вже не такі ефективні, як раніше. Важливість, яку кожна компанія надає постійному вдосконаленню, означає, що методи управління персоналом повинні постійно розвиватися і вдосконалюватися [2].

Інноваційні методи управління людськими ресурсами включають:

1. Рекрутинг, який передбачає ретельний відбір претендентів на запропоновані посади з метою отримання кваліфікованих працівників, які сприятимуть розвитку компанії.

2. Оцінювання діяльності — процес зіставлення вимог посади з характеристиками працівника.

3. Навчання персоналу — це процес підвищення кваліфікації персоналу шляхом проведення тренінгів та семінарів.

4. Плани оплати праці — це процес мотивації персоналу за допомогою заохочень та винагород.

5. Управління кар'єрою — це процес досягнення цілей у кар'єрному просуванні.

Перший метод характеризується послідовністю та ефективністю процесу набору та відбору персоналу. Натомість, він сприяє більш структурованому процесу набору та найму для визначення найбільш підходящих кандидатів на роботу.

Другий метод допомагає регулярно оцінювати працівників у двох аспектах: по-перше, результати, досягнуті працівником, і, по-друге, те, чого працівник досяг і як він може вдосконалюватися.

Третій метод — це набуття працівниками нових знань і навичок, які сприяють інноваціям у виробничих процесах і повсякденній діяльності.

Четвертий метод — це методи мотивації. Він мотивує персонал генерувати нові ідеї, ризикувати і постійно вдосконалюватися, пропонуючи фінансову винагороду, заохочення та інші види визнання.

П'ятий спосіб передбачає професійний розвиток працівників через стажування, навчання та підвищення кваліфікації [3].

Таким чином, ефективне управління людськими ресурсами є одним з найважливіших завдань сучасних підприємств. Людські ресурси розглядаються як рушійна сила у вирішенні проблем, пов'язаних з економічним розвитком, ефективним функціонуванням та конкурентоспроможністю підприємства.

Тому, такі методи, як підбір персоналу, оцінка результатів діяльності, розвиток людських ресурсів, системи винагороди та підтримка роботодавців в управлінні кар'єрою працівників, здатні покращити роботу в компаніях, підвищити конкурентоспроможність та інноваційність продукції, забезпечити професіоналізм персоналу, що стимулює стрімкий комерційний розвиток.

## Джерела

---

1. Волянська-Савчук Л. В., Маццишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (33). С. 34.
2. Розметова. О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
3. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2022. № 14. С. 449–451.



**В. В. ІВАНОВ**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

**Н. О. КОВАЛЕНКО**

*науковий керівник, канд. пед. наук, доц.,*

*Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький*

## **ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СКЛАДОВА КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

З економічним розвитком України конкуренція на ринку посилюється. Підприємства, організації та інші суб'єкти господарювання стикаються з найгострішою проблемою виживання і змушені шукати нові, більш ефективні форми комунікації для боротьби за споживача та просування своєї продукції. Постійні зміни призводять до розвитку маркетингу та появи нових інструментів взаємодії зі споживачами та іншими учасниками ринку. Інтернет-маркетинг можна розглядати як результат цієї трансформації. Той факт, що більшість споживачів і бізнесу стають активними користувачами Інтернету, змушує компанії спрямовувати свою діяльність в онлайн-простір.

Основною перешкодою на шляху розвитку інструментів маркетингових комунікацій є недостатня розробленість комунікаційних політик компаній відповідно до бізнес-діяльності, заснованої на використанні сучасних технологій та новітніх ринкових можливостей.

Інтернет-технології в період становлення та розвитку економіки знань надали підприємствам нові інструменти для комерційної діяльності та ведення бізнесу в цілому. Їх використання, як правило, спрямоване на зниження витрат, збільшення обсягів продажів і розширення маркетингових комунікацій зі споживачами.

Інтернет-технології зарекомендували себе як високоефективна система формування маркетингової політики компаній. Споживачі мають можливість отримати нові напрямки інформації про товари і послуги та нові засоби задоволення своїх потреб завдяки можливості взаємодіяти з більшою кількістю компаній [1]. Важливо визначити складові Інтернет-технологій (ІТ), Бойчук І. В. [2] класифікував їх наступним чином:

1) апаратне забезпечення (визначає характер збору та передачі даних, наприклад, персональні комп'ютери, периферійні пристрої, лінії зв'язку, мережеве обладнання та інші засоби комунікації);

2) програмне забезпечення (яке виконує такі функції, як накопичення, обробка, зберігання, відображення, пошук та аналіз даних, а також забезпечує взаємодію користувача з конкретними інструментами за допомогою спеціально розроблених інтерфейсів);

3) інформаційне забезпечення (включає комплекс проектних рішень залежно від виду, обсягу, методів та форм організації інформації, що циркулює в інформаційних системах);

4) методичне забезпечення (сукупність нормативних, методичних і дидактичних матеріалів для створення та оформлення документації, експлуатації технічного обладнання та організації роботи спеціалізованих користувачів і технічного персоналу);

5) організаційне забезпечення (включає набір методів, інструментів і документів, які керують взаємодією між персоналом інформаційної системи та технічними засобами при розробці та експлуатації інформаційних систем);

6) математичне забезпечення (сукупність математичної методології, ілюстративних моделей і алгоритмів обробки інформації, що використовуються для вирішення функціональних завдань в процесі автоматизації роботи інформаційних технологій, управління та проектування процесів прийняття рішень);

7) правове забезпечення (інтегрує правові норми, що регулюють правовідносини в процесі створення, реалізації та використання інформаційних технологій);

8) лінгвістичне забезпечення (складається з науково-технічної термінології та інших лінгвістичних засобів у сфері Інтернет-технологій та правил форматування природної мови, включаючи методи конкретизації та уточнення текстової інформації з метою підвищення ефективності автоматизованої обробки інформації й полегшення комунікації між користувачами і електронними інформаційними системами).

Інтернет-маркетинг вид маркетингу, який використовує традиційні та інноваційні інструменти й технології в мережі Інтернет для виявлення та задоволення потреб і запитів споживачів (покупців) шляхом обміну інформацією, реалізації угод придбання-продажу, на користь виробників (продавців) та інших зацікавлених груп [3].

В ході дослідження було встановлено, що підприємницька діяльність підприємств спрямована на визначення на основі ринкового попиту конкретних поточних і стратегічних цілей, методів їх досягнення, розподіл ресурсних можливостей господарської діяльності, асортименту та якості продукції, що випускається, пріоритетів, оптимальної структури виробництва та бажаного прибутку від підприємницької діяльності.

## Джерела

---

1. *Oklander M. A. Evolution of the marketing theory: genesis, conception, periodization. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 4. С. 92–105.*
2. *Бойчук І. В. Напрями реалізації маркетингових функцій підприємства через застосування Інтернету. Вісник Хмельницького національного університету: зб. наук. пр. Хмельницьк: Вид-во ХНУ, 2019. Вип. 5. С. 34–38.*
3. *Клічук О. Роль сучасних інформаційних технологій у пошуку оптимальних рішень в економіці. Нова педагогічна думка. 2022. № 1. С. 163–165.*

**Є. С. ЛІТВІНОВ**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Льотна академія Національного авіаційного університету*

**Н. О. КОВАЛЕНКО**

*науковий керівник, канд. пед. наук, доц.,  
Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький*

## **СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

---

Фінансові кризи, які загрожують порушенням цілісного функціонування соціально-економічної системи, мають певний ступінь керованості та підлягають управлінському впливу залежно від їх типу та стадії розвитку. При цьому найбільші дисбаланси в сучасній ситуації виникають у секторі фінансових корпорацій, метою діяльності яких є надання комерційних послуг та фінансування соціально-економічного розвитку. Для реалізації антикризового управління у фінансових установах необхідно створити дієві механізми.

Складовими механізми антикризового управління є наступні [1]:

- теми та завдання;
- цілі;
- принципи;
- функції;
- методи;
- інструменти;
- нормативно-правове забезпечення;
- інформаційно-комунікаційна підтримка;
- стандарти діяльності.

Антикризове управління підприємствами здійснюється на макро- та мікрорівнях [2].

На макрорівні відбувається державне антикризове управління (антикризовий менеджмент) підприємствами, метою якого є забезпечення фінансової стабільності національної фінансової системи шляхом ефективного подолання кризових явищ.

Національне антикризове управління — це сукупність дій органів державної влади, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям та усунення або мінімізацію негативного впливу на національну фінансову систему у разі настання кризи.

На мікрорівні антикризове управління бізнесом ґрунтується на дотриманні державної антикризової фінансової політики. Відправною точкою антикризових заходів є вибір та формулювання цілей. Комплекс цілей антикризового управління формуються відповідно до виду діяльності, реальних

і можливих загроз у напрямку функціонування організації та особливостей причин виникнення кризи.

Стратегічні, тактичні та оперативні цілі формуються в ієрархічній підпорядкованості до системи цілей антикризового управління бізнесом [3].

Основними цілями антикризового управління є запобігання або мінімізація негативних наслідків кризового процесу(ситуації) та забезпечення фінансово-економічної стійкості організації.

Цілі та завдання антикризового управління бізнесом реалізуються через загальні та специфічні принципи.

Загальні принципи конкретизують загальні вимоги і включають принципи цілеспрямованості, об'єктивності, функціональної інтеграції, комплексності, релевантності, адекватності, своєчасності антикризових рішень, професіоналізму та відповідальності, гнучкості, оптимальності, ефективності, системності, наукової обґрунтованості та розподілу функцій і повноважень.

Специфічні принципи антикризового управління визначаються особливостями цих підприємств і включають принципи профілактики, стабілізації, мінімізації фінансових ризиків та мотивації.

На практиці можуть застосовуватися різні типи антикризового управління та їх комбінації. Управлінський вплив може бути спрямований на наближення кризи, її відвернення або невтручання в кризовий процес.

Антикризове управління застосовується відповідно до реакції на кризу:

1) превентивне управління: використовується для попередження кризових ситуацій, передбачення можливих негативних наслідків та їх усунення до того, як вони виникнуть;

2) активне управління: характеризується першою реакцією на незворотні загрози та вжиттям найбільш доцільних оперативних заходів;

3) реактивне — застосовується у відповідь на вже існуючу кризову ситуацію, в якій бізнес суттєвого відхиляється від планових та нормативних показників і зазнає збитків.

Запізнення з початком реагування на кризову ситуацію призводить до подальшого погіршення фінансового стану, відставання менеджменту та подальших дезорганізацій.

Превентивне антикризове управління є найбільш ефективним, оскільки запобігає виникненню криз шляхом планування та реалізації превентивних (упереджувальних) заходів, а в разі настання неминучої кризи можна вжити пом'якшувальних та профілактичних заходів і заздалегідь сформулювати ефективні антикризові заходи.

## Джерела

---

1. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз. *Фінанси України*. 2019. № 5. С. 3–20.
2. Корнеев В. В. Управління кредитними ризиками комерційних банків в умовах фінансової кризи. *Наука й економіка*. 2022. № 1 (21). С. 38–43.
3. Shiller J. Robert. How Today's Global Financial Crisis Happened, and What to Do about It. Princeton University Press, 2021. 192 p.

## **FORMATION OF ECONOMIC SECURITY SYSTEMS OF AVIATION ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION CHANGES**

---

The successful functioning of business entities in conditions of significant variability of the external and internal environment puts forward stricter requirements for the economic security system of the enterprise, which must not only take into account the entire set of destructive factors, but also predict their occurrence in order to avoid or minimize the impact on effective economic activity. The key to strengthening the foundation of the independent development of Ukraine's economy is ensuring the stability of the transport industry.

Today, a significant number of undesirable factors have led to a relative deterioration in the level of economic security of air transport enterprises. Under such conditions, the issue of ensuring the economic security of the enterprises of the domestic transport system is becoming more relevant, because the efficiency of the entire economy depends on its condition.

The problem of assessing the state of economic security of enterprises, substantiating approaches to the formation of the economic security system is reflected in the works of such scientists as O. V. Arefieva [1], S. O. Arefiev [2], Dub B. [3], Ivanyuta T. M. [4] and others. However, this problem is being brought up to date based on the conditions of instability of the financial, economic and military-political environment in Ukraine and taking into account the special status of the aviation industry enterprises.

Ensuring a comprehensive system of economic security is one of the priorities of Ukrainian organizations. The state of economic security of our country directly depends on how security problems are solved at the level of individual organizations. The state of each organization is influenced by factors created by its external and internal environment. The external environment generates negative influences that arise without the participation and against the will of business entities [2].

The need for Ukrainian enterprises to ensure their own economic security is growing year by year. Until recently, the greatest attention was paid to ensuring the physical and technical protection of the object. However, in recent years, the need to ensure financial and information security, as well as the protection of commercial secrets, has been growing. Ignoring and insufficient attention to potential and hidden threats to economic security leads to negative consequences that affect both its individual components and, in general, the prospects for the functioning of enterprises.

An effective criterion for the economic security of any company is economic indicators achieved as a result of economic activity, in the absence of which it makes no sense to talk about a sufficient level of economic security of the company. Accordingly, every organization has an urgent need to create a comprehensive security system.

Therefore, based on the analysis of the definitions of leading economists, the concept of “enterprise economic security system” can be defined as a complex of such interrelated elements as organizational management, technology, preventive and marketing measures, the subject of the system, purpose, tasks, principles and tools aimed at quantitative and qualitative implementation of protection of corporate interests from external and internal threats [3].

The main goal of creating a system of economic security of the enterprise is to ensure the current effective operation and ensure the further stability and development of the company due to the timely detection, minimization and prevention of internal and external challenges, dangers, threats, risks.

In conditions of instability of the economic environment, the activities of aviation industry enterprises are affected by a number of risks, which can be divided into economic (caused by changes in tax legislation, inflationary processes, changes in price policy, in particular, energy prices), administrative and political (caused by instability in the political sphere and military and political circumstances) and force majeure (risks arising as a result of fires, military operations, natural disasters, etc.) [4, p. 127].

An important element of the security system is the mechanism of its provision, which provides a set of methods and means of its provision. Methods of ensuring economic security are divided into the following groups: technical (observation, control, identification), informational (characteristics of employees, analytical materials of a confidential nature, etc.), financial (material incentives for employees), legal (protection of employees, legal rights and interests), personnel (recruitment, training of security personnel) [5].

Diagnostics of the level of efficiency of the economic security system of the international airport must be carried out in the context of identifying the symptoms of bankruptcy, using integration methods, in particular: the seven-factor model, the Altman model, the R-model, the Lees model, and the Taffler model.

As a result of the conducted research, it was determined that the formation of the economic security management system is a complex and multifaceted process that must take into account a large number of various factors. Prospects for further research lie in the plane of researching the influence of the military state and modern innovation and digitization trends on the economic security of aviation industry enterprises and the development of development directions during the reconstruction of Ukraine.

## References

---

1. *Arefiyeva O. V., Mizyuk S. H., Rashchepkin M. D.* Osoblyvosti formuvannya ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv iz pozytsiy ekonomichnoi bezpeky. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2021. № 22(1). P. 5–9.

2. *Arefiev S. O., Tytykalo V. S.* Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv na konkurentnykh rynkakh za kholichnym. Adaptivne upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh neotekhnolohichnoho vidtvorennia: monohrafiya. Kyiv: FOP Maslakov. 2020. P. 222–228.
3. *Dub B.* Systema ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: poniattia ta struktura. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva.* 2021. № 4 (60). P. 5–18.
4. *Ivaniuta T. M., Zaichkovskiy A. O.* Economic security of the enterprise. Kyiv: Center for educational literature. 2020. 54 p.
5. *Pryhunov P. Ia.* Osoblyvosti vykorystannia suchasnykh kontseptsii upravlinnia v systemi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv. *Yevropeiskii perspektyvy.* 2020. № 11. P. 103–108.

**Л. А. ПТИЦИНА**

канд. екон. наук, доцент кафедри,  
ІННІ ім. Ю. М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя

---

## **МОЖЛИВОСТІ, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВІТЧИЗНЯНОГО ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЩО ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ ДЛЯ ВЕДЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

---

В умовах повномасштабного вторгнення на територію України особливо гострим стало питання використання вітчизняних програмних продуктів для забезпечення будь-якої діяльності підприємств, а особливо, ведення бухгалтерського обліку та складання податкової звітності. На сьогоднішній день існує багато розробок вітчизняного виробника щодо програм ведення бухгалтерського обліку, електронного документообігу та складання фінансової і податкової звітності. Проте, кожен програмний продукт має певне призначення, особливості застосування, а також переваги та недоліки.

Серед інших, на сьогоднішній день можна виділити найбільш розповсюджені та найбільш використовувані програмні продукти ведення бухгалтерського обліку як: “Дебет Плюс”; “Bookkeeper”; “IT – Enterprise”; “Конкурент”; “Діловод”; “Master бухгалтерія”. Розглянемо більш детально кожен із зазначених програм.

Найбільш розширеною за функціоналом є вітчизняна програма для автоматизації бухгалтерського обліку та керування фінансами – “Дебет Плюс”. Програма дозволяє вести облік доходів та витрат, розраховувати заробітну плату, формувати звіти, вести плановий облік, керувати банківськими рахунками та інші фінансові операції. Програму можуть використовувати малі та середні підприємства різних галузей, бухгалтерські фірми, фінансові кон-

сультанти, фріланс-бухгалтери та інші користувачі. Можливість вести весь облік в одній програмі з готовими типовими налаштуваннями проводок, документів та звітів. До безперечних переваг програмного продукту можна віднести: зручний та простий інтерфейс, що дозволяє швидко орієнтуватися у програмі; Багатофункціональність та можливість налаштування під конкретні потреби користувача; Велика кількість вбудованих звітів та можливість формування власних звітів; Надійний захист даних та можливість створення резервних копій; Наявність технічної підтримки та безкоштовних оновлень. на ряду з перевагами є й певні недоліки використання “Дебет – Плюс”, а саме: необхідність наявності встановленого на комп’ютері Microsoft Office для деяких операцій; необхідність навичок роботи з комп’ютером та бухгалтерським обліком.

Програма для бухгалтерського обліку та фінансового аналізу “Bookkeeper”. Програма надає можливість вести облік доходів та витрат, створювати рахунки, виставляти рахунки-фактури, контролювати рух коштів та створювати фінансові звіти. Можливості застосування включають: ведення бухгалтерського обліку, створення рахунків та рахунків-фактур, контроль руху коштів, створення фінансових звітів, аналіз фінансової діяльності. Серед переваг можна виділити: простий та зрозумілий інтерфейс; широкі можливості для ведення бухгалтерського обліку; автоматизація процесів; різноманітність звітів та їх легка підготовка; доступність для невеликих та середніх бізнесів. До недоліків можна віднести: незначну кількість налаштувань та можливостей порівняно з іншими програмами; не достатні можливості програмного продукту щодо забезпечення роботи з податками.

Комплексна ERP-система для автоматизації управління підприємством “IT – Enterprise”. Даний програмний продукт включає в себе модулі для управління фінансами, виробництвом, складом, продажами та іншими аспектами діяльності підприємства. Систему використовують для: обліку фінансових операцій (операції з грошима, розрахунки з партнерами, ведення касових операцій та ін.); обліку руху товарно-матеріальних цінностей (складський облік, облік обігу товарів, контроль за залишками та ін.); обліку заробітної плати та податків (розрахунок заробітної плати, автоматичний розрахунок податків та ін.); формування звітності (фінансова звітність, звіти для податкової служби та ін.). Програма забезпечує: автоматизацію бухгалтерського обліку та інших процесів підприємства; підвищення ефективності та точності обліку; можливість ведення бухгалтерський облік в реальному часі; формування звітності за допомогою вбудованих засобів; можливість інтеграції з іншими системами та програмними продуктами. Серед недоліків можна виділити: високу вартість впровадження та налаштування системи; складність налаштування та використання системи без спеціальної підготовки; потреба у постійній підтримці та оновленні системи; обмеження у функціональності та можливостях налаштування в окремих випадках.

Бухгалтерська програма, призначена для ведення обліку фінансово-господарської діяльності підприємств малого бізнесу – “BAS Малий бізнес”. Серед можливостей застосування можна виділити: ведення бухгалтерського



обліку за подвійним внеском; облік фінансових ресурсів; формування звітності для державних органів; формування первинних документів; взаємодія з електронними ключами ЕЦП; автоматичне формування різноманітних звітів та форм. До переваг відносяться: доступна ціна програми; зручний і легкий інтерфейс; можливість зберігати дані у різних форматах; швидкий і якісний технічний супровід від розробника; можливість налаштувати деякі параметри програми. Разом з тим є і певні недоліки: неможливість вести облік за різними валютами; обмежені можливості для ведення обліку складського обліку; відсутність можливості підключення банківських карток; недостатня кількість інструментів для фінансового планування; обмежені можливості для обліку заробітної плати.

Бухгалтерський програмний комплекс, який призначений для автоматизації бухгалтерського обліку та податкового звітності підприємств — “Конкурент”. Надає можливості: ведення бухгалтерського обліку, включаючи фінансовий, кадровий та податковий облік; формування звітності відповідно до вимог законодавства України; робота з декількома підприємствами та управління ними з одного облікового запису; можливість роботи в режимі онлайн та офлайн. Серед переваг доречно виділити: простота у використанні; наявність великої кількості шаблонів документів, що спрощує їх створення; зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс; постійне оновлення та доповнення новим функціоналом. Серед недоліків: відсутність можливості налаштування деяких функцій, що може створювати певні обмеження в роботі; підвищені вимоги до швидкості роботи техніки; обмеження функціональності для великих підприємств зі складним бухгалтерським обліком та з великою кількістю робітників.

Український онлайн-сервіс обліку та звітності, який спрощує життя підприємцям і бухгалтерам і робить їх роботу більш ефективною — “Діловод”. Програмний продукт забезпечує: електронний документообіг; автоматизацію діловодства; створення та збереження документів в електронному вигляді; контроль доступу до документів; створення звітів та аналітичних даних; збереження та швидкий доступ до всієї документації; зниження витрат на паперову документацію; збільшення ефективності діловодства. Серед недоліків можна виділити: обмежену можливість редагування документів в програмі; вимоги знання основ ведення електронного документообігу; потребу в наявності комп’ютерної мережі та спеціальної техніки для сканування документів.

Бухгалтерська програма, яка дозволяє вести бухгалтерський облік усіх фінансових операцій підприємства — “Master бухгалтерія”. Забезпечує ведення реєстру нарахувань заробітної плати, облік ПДВ, операцій з готівкою, відомостей про доходи та витрати; формування звітності, яка необхідна для подання в податкові органи. До переваг відносяться: взаємодія з іншими програмами, що дозволяє обмінюватися даними з іншими системами; зручний і простий інтерфейс; швидкий доступ до необхідної інформації; надійний захист конфіденційної інформації. Серед недоліків: обмежені можливості для великих підприємств з великим обсягом операцій; відсутність можливості

роботи в хмарі, що ускладнює доступ до даних з будь-якого місця; обмежена підтримка програми.

Отже, вітчизняні виробники програмного забезпечення ведення бухгалтерського обліку України пропонують достатню кількість продуктів з можливістю використання як на великих так і на малих підприємствах незалежно від виду діяльності та форми власності. Промислові підприємства України можуть обрати програмний продукт, адаптований саме до власних особливостей діяльності, що значно полегшує процес використання програмного забезпечення, економію часу на роботу з документами, формування внутрішньої звітності в зручному для користування форматі.

## **Джерела**

---

1. Огляд можливостей програмного забезпечення “Дебет Плюс”. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://debet.com.ua/>.
2. Огляд можливостей програмного забезпечення “Bookkeeper”. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://bookkeeper.kiev.ua/>.
3. Огляд можливостей програмного забезпечення “IT – Enterprise”. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://it-enterprise.com/>.
4. Огляд можливостей програмного забезпечення “BAS Малий бізнес”. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-mass/bas-small-business/>.
5. Огляд можливостей програмного забезпечення “Конкурент”. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://www.konkurrent.com.ua/>.
6. Огляд можливостей програмного забезпечення “Діловод”. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://dilovod.ua/>.
7. Огляд можливостей програмного забезпечення “Master бухгалтерія”. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://masterbuh.com/>.

## **В. В. СПИРИДОНОВА**

---

*студентка 2 курсу кафедра економіки та менеджменту,  
Придніпурська філія МАУП*

## **С. В. БОДЕНЧУК**

*науковий керівник, МАУП*

## **СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО ФУНКЦІЇ**

---

Система управління організацією — це спосіб взаємодії суб’єкта управління та об’єкта управління, спосіб встановлення взаємозв’язку між рівнями управління та функціональними галузями, який забезпечує оптимальну реалізацію цілей організації в заданих умовах [1, с. 5].

Під системою управління організацією розуміється сукупність технічних і організаційних методів і заходів, призначених для вирішення завдань управління всіма аспектами діяльності підприємства.

Крім того, система управління організацією визначається як:

- сукупність усіх елементів, підсистем і зв'язків між ними, а також процесів, що забезпечують цілеспрямоване функціонування організації, призначених для вирішення складних організаційних, технічних, економічних завдань;
- сукупність керованих об'єктів і органів управління, дії яких призначені для підтримки або покращення роботи об'єктів, систем, в яких реалізуються функції управління;
- сукупність взаємопов'язаних елементів (ланок), які складають єдине ціле і застосовують процес управління для досягнення поставлених цілей;
- сукупність системи, що управляє (суб'єкт управління) і керованої системи (об'єкт управління);
- сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей;
- керуюча (суб'єкт управління) та керована (об'єкт управління) системи, а також система зв'язків між ними.

Кожна система управління складається з двох взаємопов'язаних підсистем: керуючої підсистеми або суб'єкта управління (тобто того, хто управляє) і керованої підсистеми або об'єкта управління (того, ким управляють).

Керуюча підсистема включає всі елементи, що забезпечують процес управління, тобто цілеспрямований вплив на групи осіб, зайнятих в керованій системі.

Система управління складається з кількох однорідних груп елементів (технічних, технологічних, організаційних і соціальних).

Управління організацією — це безперервний процес впливу на загальну продуктивність працівників, групи або організації з метою досягнення найкращих результатів з позиції заявлених цілей.

Управління організацією можна виразити як процес виконання певного типу взаємопов'язаних дій з формування та використання ресурсів організації для досягнення нею її цілей. Управління включає лише ті функції та дії, які пов'язані з координацією та налагодженням взаємодії всередині організації, з мотивацією до здійснення виробничої та інших видів діяльності, з цільовою орієнтацією різних видів діяльності [1, с. 6].

У процесі управління організацією необхідно враховувати стан її внутрішнього та зовнішнього середовища.

Перед розвитком організаційної структури управління керуючої системи вважаю за потрібне дати визначення окремих понять, котрі пов'язані з відповідністю керівників та окресленням повноважень.

Відповідність — це зобов'язання виконувати поставлені завдання та забезпечити їх виконання. Відповідність не можна делегувати.

Повноваження — це обмежене право використовувати ресурси господарської структури та вміння спрямовувати зусилля працівників на виконання

поставлених завдань. Розглянемо функції управління, які також є важливими у табл.

### Функції системи управління в організації

Функція	Характеристика
Планування	розробка рішення про те, якими мають бути конкретні результати, їх виконавці, етапи реалізації, шляхи досягнення
Організація	розподіл всього обсягу роботи між конкретними підрозділами, організація взаємозв'язку окремих підрозділів між рівнями повноважень та відповідальності
Мотивація	забезпечує сумлінне виконання підлеглими своїх обов'язків, в системі мають бути створені умови для моральної та матеріальної зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків
Контроль	система перевірки діяльності персоналу підприємства відповідно до існуючих планів, розпоряджень та правил

*Джерело:* власна розробка на основі [2].

Планування — під час планування формулюються цілі, створюються зразки та стандарти, які становлять управлінську основу в організації. При цьому важливо не тільки планувати спільні цілі, а й вказувати етапи їх досягнення, обґрунтовувати ресурсні можливості для досягнення цілей та забезпечувати виконання нормативів.

Організація — це процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності та ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється в процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність — це процес усунення невизначеності між людьми щодо роботи чи повноважень та створення середовища, придатного для їх спільної діяльності [3, с. 67].

Основні елементи організаційного процесу:

- поділ праці — поділ загальної роботи на окремі частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- делегування повноважень — підпорядкування кожного такого підрозділу керівнику, який отримує необхідні повноваження;
- створення механізмів координації — забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Мотивація у широкому розумінні — це процес спонукання співробітників до діяльності для досягнення цілей організації. Завдання мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу відповідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом. Мотивація є результатом складного набору потреб, що постійно змінюються. Для того, щоб найкращим чином заохочувати своїх співробітників, керівник повинен визначити, якими насправді є їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольнити ці потреби сумлінною працею.

Контроль — це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при

цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю їх сукупність.

## **Джерела**

---

1. *Бауліна Т. В.* Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – Економіка та управління підприємствами. К., 2017. 20 с.
2. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.
3. *Осовська Г. В., Осовський О. А.* Менеджмент організації: навч. посіб. К.: Кондор, 2015. 860 с.

## **В. О. РЕХМАН**

---

*студентка групи ФБСм-31, Університет економіки і підприємництва*

### **І. І. МЕЛЬНИЧУК**

*канд. екон. наук, доцент кафедри обліку, аудиту та фінансів,  
Університет економіки і підприємництва*

## **СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

---

Війна, розпочата російською федерацією проти України, вплинула на всі сфери взаємовідносин та внесла свої корективи у звичне нам до цього часу правове регулювання [1].

Неминучим наслідком кожної війни, нажаль, є руйнування та збитки. В свою чергу, страхування є саме тим механізмом, який, як правило, покликаний забезпечити компенсацію та відшкодування збитків. Однак, із будь-яких правил є виключення і для страхування таким виключенням є війна.

Безумовно положення договорів страхування різних страхових компаній щодо питань війни відрізняються і в кожному окремому випадку необхідно вивчати умови конкретного договору. Однак, зазвичай усі договори страхування, в тому чи іншому вигляді, містять положення про те, що збитки, завдані внаслідок воєнних дій, не є страховим випадком. Важливо розуміти, що ключовим фактором тут є саме наявність причинно-наслідкового зв'язку між воєнними діями та заданими збитками. Тобто, сам по собі факт введення військового стану не має бути підставою для невизнання випадку страховим та відмови у здійсненні страхового відшкодування [2].

Якщо страховий випадок стався в період дії воєнного стану (або до введення воєнного стану але страхова виплата не була здійснена), то сам по собі воєнний стан не є підставою для звільнення від виконання страховою компанією своїх зобов'язань, однак є підставою для застосування інституту

форс-мажору [3]. Таким чином, настання форс-мажорних обставин можна вважати підставою для звільнення страхової компанії від відповідальності за несплату страхових виплат лише за умови прямих причинно-наслідкових зв'язків між обставинами та невиконанням страховиком своїх зобов'язань. З цієї причини страхові компанії не можуть відмовити у виплаті страхових виплат лише на тій підставі, що в Україні діє воєнний стан.

Страхувати варто будь-яке майно, що становить цінність для страхувальника. Держава піклується про громадян, які постраждали від військової агресії ворога, й приймає заяви на відшкодування майна, яке було пошкоджено або знищено через військові дії. Однак, звичайні ризики, що традиційно покриваються страхуванням, існують постійно. Тому, за можливості, для забезпечення власної фінансової стабільності, їх краще перекласти за розумну ціну на страхову компанію.

Для спрощення процедури підтвердження страхового випадку, Національний Банк України надав роз'яснення від 27.02.2022 р., у якому рекомендує страховикам спростити процедуру врегулювання випадків, що мають ознаки страхових. Зокрема, максимально використовувати електронні документи, копії необхідних документів у разі неможливості чи ускладнення можливості отримання оригіналів документів, інші засоби дистанційного врегулювання страхових випадків. Це забезпечить страховий захист споживачів за спрощеною процедурою врегулювання страховиками подій за випадками, які мають ознаки страхових, за всіма видами страхування та всіма типами контрагентів.

Таким чином, у разі знищення/пошкодження майна, наприклад, у Харкові чи Херсоні, для відмови у страховому відшкодуванні недостатньо самого факту територіального знаходження такого майна. Для відмови у страховому відшкодуванні має бути встановлений факт знищення/пошкодження майна саме внаслідок бойових дій. В нинішніх умовах досліджувати такі обставини може бути доволі непросто, оскільки активні бойові дії не завжди даватимуть змогу оглянути майно та встановити причини його знищення/пошкодження [2].

Якщо ж характер збитків однозначно свідчить про їх отримання внаслідок бойових дій, то звичайний договір страхування не дозволить отримати відшкодування. На цей випадок існує окремий вид страхування від воєнних ризиків, який після 2014 року набув певного поширення в регіонах, що межують із ОРДЛО. Однак через свою високу ціну такий вид страхування не набув особливої популярності та використовувався у виключних випадках [4].

Частина 1 статті 991 Цивільного кодексу та частина 1 статті 26 Закону "Про страхування" передбачає низку випадків, коли страховик має право відмовитися від здійснення страхової виплати. При цьому, цей перелік не є вичерпним, й договором можуть бути передбачені і інші підстави для відмови здійснити страхову виплату, якщо це не суперечить закону. На практиці ж страховики включають до правил страхування додаткові підстави для відмови у здійсненні страхової виплати, зокрема, пов'язані з війною. Так, страхо-

вики наперед відмовляються покривати ризики спричинення збитків унаслідок бойових дій — наприклад, якщо застраховане майно було пошкоджено чи знищено через бойові дії (влучанням куль, снарядів тощо) така шкода не покривається страховиком.

Страховання від воєнних ризиків існує як окремий продукт на ринку, але через надмірну вартість в останні роки не є поширеним [5].

У повоєнні часи планується залучення страховиків до пріоритетних напрямів розвитку економіки, зокрема, будівництва, сільського господарства, вантажних перевезень, іпотечного фінансування та кредитування, лізингових операцій, інформаційних технологій та інвестицій. Очікується розвиток особистого страхування. Створюватимуться передумови для широкого впровадження медичного страхування. Щодо кількісних перспектив розвитку страхування, то у вересні 2022 року діяло 139 страховиків ризикових видів страхування, один покинув ринок, 13 лайфових компаній, у жовтні 2022 залишилось 137 страховиків, ще два покинули ринок. За оцінками експертів найбільш розповсюджені види страхування під час військового стану є обов'язкове автострахування ОСЦВ, туристичне (медичне) страхування, договір страхування майна, “Зелена картка” для виїзду за кордон на авто, добровільне автострахування КАСКО [6].

Громадяни та представники бізнесу втратили дуже велику кількість об'єктів страхування: житла, приміщень, автомобілів, устаткування тощо. Падіння рівня життя громадян та розміру їхніх доходів, необхідність ремонтувати або відбудовувати житло, купувати автомобілі чи нову побутову техніку, замість знищених або викрадених окупантами спричиняє потребу у великих коштах. Ці фактори для українців у післявоєнний період зроблять витрати на страхування “розкішною”. На відбудову економіки та зруйнованої інфраструктури після війни підуть роки. Аналіз наслідків від попередніх економічних криз, які мали місце в Україні, показав, що показники діяльності страхового ринку завжди зазнавали більш значного падіння, ніж зниження розміру ВВП. Це пояснюється тим, що страхування не є формуючим компонентом економіки, а лише похідним інструментом від неї. Таким чином, протягом перших повоєнних років рівень страхування буде відставати від темпів відновлення економіки та покращення добробуту домогосподарств.

## Джерела

---

1. Договір страхування та особливості його застосування в умовах воєнного стану. ІнстаДок — новітня система електронного документообігу. URL: <https://instaco.com.ua/news/dogovir-strahuvannya-ta-osoblivosti-yogo-zastosuvannya-v-umovah-vo-nnogo-stanu> (дата звернення: 13.05.2023).
2. Що змінюється у страхуванні в умовах воєнного стану? *European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/shho-zminyuyetsya-u-strahuvanni-v-uovah-vo-yennogo-stanu/> (дата звернення: 13.05.2023).
3. Страхування під час воєнного стану: чи є шанси на відшкодування. *Юридична компанія “Правовий Альянс”*. URL: <https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/strahuvanna-pid-cas-voennogo-stanu-ci-e-sansi-na-vidskoduvanna/> (дата звернення: 13.05.2023).

4. Карпов С. На випадок війни. Що змінюється у страхуванні в умовах воєнного стану? *Газета "Закон і Бізнес"*. URL: <https://zib.com.ua/ua/print/151290.html> (дата звернення: 13.05.2023).
5. Антонів Р. Страхування під час війни. *Економічна правда*. 12.04.2022 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685760/> (дата звернення: 13.05.2023).
6. Чечіль Р. В. Як війна вплинула на ринок небанківських фінансових послуг. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=4196> (дата звернення: 13.05.2023).

---

### **Н. В. ГОЛОВАЧ**

*канд. пед. наук, доц, ННІУЕБ МАУП*  
<https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

### **М. О. БЯЛОШИЦЬКИЙ**

*аспірант, ННІУЕБ МАУП*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

---

В умовах розвитку процесів глобалізації, для яких характерним є динамічний розвиток цифрової економіки, актуальними стали питання використання інноваційних цифрових інструментів в сфері управління персоналом організацій. За допомогою штучного інтелекту, автоматизованих систем аналітики даних та інших цифрових інструментів управління персоналом організацій можна оптимізувати систему управління персоналом, підвищити ефективність роботи з персоналом, приймати обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних та ін.

Наведемо основні переваги використання цифрових інструментів в сфері управління персоналом організацій:

- розробка стратегії цифрової трансформації управління персоналом передбачає аналіз поточного стану, визначення цілей і завдань стратегії та політики управління персоналом, вибір і впровадження цифрових ініціатив та інструментів, які можуть використовуватись у процесі управління персоналом (HR-платформи, системи управління навчанням, аналітичні інструменти тощо), розробка плану впровадження цифрових інструментів та процесів, залучення персоналу до процесу цифрової трансформації;
- використання аналітики даних дозволить отримувати цінні інсайти про ефективність використання персоналу, прогнозувати втрати кадрів, розробляти стратегії залучення та утримання конкурентоздатного персоналу;
- використання хмарних платформ та мобільних додатків дозволить спростити і автоматизувати процеси управління персоналом;



- розвиток цифрових навичок ефективного використання цифрових інструментів і технологій у працівників дозволить оптимізувати кадровий склад та функції працівників.

Крім того, за допомогою цифрових інструментів, таких як системи аналітики даних та прогностичні моделі, можна здійснювати прогнозування потреб в робочій силі, виявляти таланти внутрішньої команди, а також аналізувати проблеми та тенденції розвитку організації, що допоможе приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Одним з ключових аспектів ефективного управління персоналом в умовах цифрової економіки є розуміння впливу цифрових технологій та штучного інтелекту на персонал та організацію вцілому [1]. Впровадження цифрових інструментів, таких як віртуальні комунікаційні платформи та спільні робочі простори, сприятиме зміні способів спілкування та співпраці між працівниками, зокрема у віртуальних командних структурах.

Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом відкриває досить широкі можливості для підвищення ефективності цього процесу, зокрема:

- Процес автоматизації стандартних завдань управління персоналом, таких як обробка документів, ведення кадрового діловодства, розподіл робочого часу та ін., звільняє персонал від монотонної роботи і дозволяє їм сконцентруватися на стратегічних аспектах управління.

- Рекрутинг та підбір персоналу — штучний інтелект може аналізувати резюме, оцінювати навички і досвід кандидатів, використовуючи набір алгоритмів, може якісно відбирати найбільш відповідних кандидатів для конкретних вакансій.

- Аналітика та прогнозування — штучний інтелект може аналізувати великі обсяги даних про персонал, включаючи показники продуктивності праці, кадрові резерви, задоволеність працівників та багато інших факторів. За допомогою алгоритмів він може здійснювати аналітичні прогнози щодо збереження персоналу, ідентифікувати ризик втрат ключових працівників та рекомендувати стратегію оптимізацію процесів управління персоналом.

- Управління навчанням та розвитком — штучний інтелект може точно визначити індивідуальні потреби працівників у навчанні та розвитку, аналізувати дані про працівників, рівень їх компетентності та потенційні можливості. Враховуючи індивідуальні потреби працівників, штучний інтелект може запропонувати навчальні матеріали, курси або тренінги, які найкраще відповідають потребам та здібностям кожного працівника, а також може розробити персоналізовані програми навчання.

Сьогодні цифрова трансформація вимагає від керівників та HR-менеджерів переосмислення функцій управління персоналом в організації. Традиційні завдання, такі як рекрутинг та адміністрування нині все більше автоматизуються, що дає можливість персоналу зосередитися більше на стратегічних аспектах, таких як розвиток талентів, корпоративна культура та інновації.

Впровадження цифрових технологій та цифрової трансформації організації супроводжується значними змінами в робочих процесах, функціях та

відносинах між працівниками. Управлінці мають активно працювати над залученням та підтримкою персоналу у процесі змін, забезпечуючи їхню готовність до нових вимог та швидко адаптацію до змін.

В умовах розвитку цифрової економіки зростає роль розвитку цифрових навичок у працівників, зокрема таких, як вміння працювати з цифровими інструментами, розуміння кібербезпеки та захисту даних, адаптивність до змін і готовність до постійного розвитку [2, с. 20]. Самодостатні організації вже сьогодні активно інвестують в розвиток цифрових компетенцій свого персоналу, організовують навчання з метою підвищення у них рівня цифрової грамотності [4].

В умовах розвитку цифрової економіки сучасний український ринок праці пропонує достатньо ІТ-фахівців та фахівців різних професій з розвиненими цифровими компетентностями, зокрема, з такими як: вміння працювати в цифровому середовищі, здійснювати пошук та аналіз інформації, взаємодіяти та комунікувати з різними суб'єктами у кіберпросторі, працювати з цифровим контентом та ін. Компанії, які активно впроваджують цифрові інструменти у свою діяльність, привертають увагу більше молодого покоління працівників, які цінують інноваційність та можливості розвитку. Застосування цифрових інструментів у процесі рекрутингу, створення сприятливих умов праці, розвитку онлайн-навчання сьогодні набуває популярності у багатьох компаніях, які швидко розвиваються [3, с. 27].

Сьогодні все гостро постають питання щодо етики використання цифрових технологій в управлінні персоналом. Через збільшення обсягів персональних даних і використання алгоритмів для прийняття управлінських рішень можуть виникати ризики, пов'язані з конфіденційністю, приватністю та дискримінацією. Тому користувачам цифрових технологій необхідно дотримуватися етичних стандартів та політики, яка регулює використання цифрових технологій і забезпечує захист прав та інтересів персоналу.

Важливим аспектом успішного управління персоналом в умовах цифрової економіки є стратегічне партнерство з вищим керівництвом. Цифрова трансформація організації потребує значних інвестицій та змін у бізнес-стратегії. Тому HR-менеджери повинні працювати в тісному партнерстві з вищим керівництвом для розуміння стратегічних цілей організації й визначення необхідних трансформацій в управлінні персоналом.

Отже, управління персоналом у цифровій економіці вимагає орієнтації на інновації та використання цифрових інструментів для залучення, оцінки та розвитку персоналу. Аналіз даних та цифрові навички стають ключовими компетенціями керівників, HR-менеджерів, фахівців з управління персоналом та економіки праці. Впровадження цифрових технологій дозволяє організаціям здійснювати більш об'єктивну оцінку прогнозування потреб в робочій силі, залучати та утримувати талановитих працівників та вцілому оптимізує процес управління персоналом.

Успішне впровадження цифрових інструментів управління персоналом сприяє конкурентоспроможності організацій та їх здатності до адаптації щодо змін у цифровій економіці.

## Джерела

---

1. Дьогтева І. О., Дигодій В. І. (2021). Розвиток та тренди цифровізації управління персоналом. [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/33963>
2. Трушкіна Н. (2023) Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2 (1). Р. 19–33.
3. Bersin by Deloitte. (2017). Predictions for 2017: Everything is Becoming Digital. С. 26–29.
4. CIPD. (2018). Change management: Making change management more effective. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/change-management-factsheet/#managementeffective>.

### **Є. В. КІРІОНЕНКО**

---

*здобувач вищої освіти ступеня магістра,  
Сумський НАУ, м. Суми*

### **Л. О. ДАШУТІНА**

*канд. екон. наук, доц., кафедра менеджменту ім. професора Л. І. Михайлової,  
Сумський НАУ, м. Суми*

## **ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

---

У сучасних умовах управління бізнесом спираються на різноманітні інструменти та методи для забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації. Практика управління пропонує численні стилі діяльності, проте, глобальні зміни в умовах функціонування підприємств виявляють недоліки в цих стилях, спричиняючи неможливість стовідсоткового та ефективного функціонування. Також вони виступають приводом для перегляду традиційних стилів управління вітчизняних так і закордонних підприємств.

Керуючи своєю стратегією та тактикою управління, на підприємстві, завжди стоїть основне завдання — ефективність підприємства.

Стиль управління сформований в останнє десятиліття, не завжди позитивно впливає на менеджмент управління підприємств, що пояснюється численними структурними змінами в технологіях, ощадливістю та вимогливою ситуацією в поєднанні зі встановленням нових соціальних прецедентів. Специфіка сучасної української економіки змушує вітчизняні підприємства докорінно переглядати підходи до роботи.

Новітні умови діяльності компаній призвели до радикальної зміни бізнес-парадигми. Метаморфоза напруги підприємства вплинула на всі зачатки операційної системи та призвела до об'єктивної потреби в передумові нових

винаходів в ланці управління, які в свою чергу, можуть швидко адаптувати підприємство до змін зовнішнього рельєфу ринку. Необхідність пристосовуватися до нових викликів сьогодення і бути конкурентоспроможними в цілому, а також конструювати сучасні підприємства за новими ринковими правилами, зокрема, висуває нові вимоги до змісту, організації, форм і методів та стилів управління. Це визначає необхідність теоретичного аналізу сутності та тенденцій розвитку свого підприємства та своєї продукції [2].

При проведенні дослідних робіт на рахунок основних інструментів управління підприємств в сучасних умовах, потрібно неодмінно відокремити тему дестабілізації підприємств під час великих кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19, та ще не закінчена війна на теренах України.

Розпочнемо з огляду теми управління підприємств в сучасних умовах з закордонних підприємств. Потрібно зазначити, що для західних великих економік, велика війна в Україні завдала великих затрат для закордонних компаній, проте не катастрофічних. За показниками МВФ (Міжнародний Валютний Фонд), темпи зростання ВВП в одній з країн Євросоюзу, а саме Чехії, за 2020 рік сягнули позначки в  $-5,5\%$ , причиною такої просадки економіки були антиковідні заходи, які були спрямовані на боротьбу з вірусом COVID-19, а зростання ВВП Чехії за 2022 рік було  $2,3\%$ . Наведеними прикладами можна зрозуміти що пандемія зчинила набагато глибшу кризу в Європі та по всьому світу, ніж війна на території України.

Велика кількість подій у світі моди, спорту та технологій скасовано або перенесено в онлайн режим. Хоча фінансові втрати від транспорту та торгівлі ще не оцінені, вони, ймовірно, сягатимуть мільярдів і зростатимуть.

На фоні відновлення та обмеження зростання ВВП, майбутнє світової економічної системи, значною мірою характеризується запитом на вигідні рекомендації та думки макроекономічних експертів. Експертні думки показують значні відмінності щодо загального масштабу впливу епідемії на глобальну економіку, довгострокових наслідків епідемії та прогнозування відновлення економіки, пропонуємо провести оцінку «підводних каменів» і можливість екстрених ситуацій, а також сприймати нові загрози для економіки з певною мірою серйозності.

З епідемією пов'язують і значне загальне подорожчання рівня життя. Рекордно високі ціни на енергоносії були частково спричинені зростанням глобального попиту на енергію після прибуткової рецесії, викликані COVID-19, зокрема через високий попит на енергію в Азії [1].

Війна в Україні принесла в першу чергу аномальні проблеми з бізнесом в середині країни, а вже потім за кордоном. Війна сильно вплинула на попит на різноманітну продукцію. Частина території України знаходиться під тимчасовою окупацією, частина знаходиться в зоні конфлікту, що погано позначається на бізнесі. Крім того, багато українців були змушені виїхати в безпечні регіони України або за кордон, що також зменшує обсяги торгівлі товарами та послугами.

Підприємці в Україні, виявилось, знають, що робити в таких умовах. Правильна відповідь на це питання — диверсифікація. Йдеться про розширення

сфери угод і випуск більш диверсифікованої лінійки продуктів. Більшість компаній з цим погоджуються (хоча загалом за 2022 рік український експорт впав на 35 %).

Асортимент продукції постійно розширюється, зростає частка угод за кордоном. При цьому ці підприємці почали співпрацювати з іноземними компаніями задовго до війни, а зараз лише поширюють свою експансію на інші країни.

Цифри угод з продукцією за кордоном називали різні але що характерно, за час війни вони значно зросли у всіх підприємств. За можливості підприємці відкривають свої представництва в інших країнах, щоб бути ближче до іноземного споживача [3].

Важливо усвідомлювати, що екстремальність спонукає бізнес по всьому світу, не виняток і в Україні, до справді героїчної та безпрецедентної поведінки. Все-таки реальне відновлення можливе лише за умови збереження довгострокових результатів аналогічних заходів, таким чином, одних лише ідей та намірів недостатньо, потрібні швидкі та глибокі зміни, що відходять від вузького сприйняття викликів та усвідомлюють масштаб ролі людини на роботі, переосмислюють звичні підходи до роботи з персоналом, змінюють шанси та запроваджують нові практики, які б враховували вимоги працівників.

## Джерела

---

1. *Петрик О.* Наслідки війни для світової економіки та окремих країн Європи: Чехія. *Аналітика*. 2022. URL: <https://voxukraine.org/naslidky-vijny-dlya-svitovoyi-ekonomiky-ta-okremyh-krayin-yevropy-chehiya>
2. *Поплавська Ж. В.* Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку / Ж. В. Поплавська, А.С. Полянська. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16.109.116.pdf>
3. *Наумов С.* Як український бізнес виживає під час війни. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/>

**В. А. ІЛЬЧИШИНА**

---

*здобувачка,*

*Донецький національний університет імені Василя Стуса*

## **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

---

*Актуальність теми дослідження.* Роль корпоративної культури в управлінні людським капіталом підприємства полягає в тому, що успішне управління людськими ресурсами є ключовим фактором для досягнення конку-

рентних переваг і стійкого розвитку організації. Корпоративна культура визначає цінності, норми та поведінку співробітників, що впливає на їх мотивацію, задоволеність роботою, комунікацію та ефективність. Врахування ролі корпоративної культури управління людським капіталом допоможе підприємствам залучати, розвивати та утримувати талановитих співробітників, а також побудувати сприятливу робочу атмосферу для досягнення стратегічних цілей.

*Аналіз досліджень і публікацій.* До вчених, які зробили значний внесок у розвиток та розв'язання даної проблематики, можна віднести праці Едгара Шейна, Деніса О'Рейлі, М. І. Магура, В. Співака та інших.

*Постановка проблеми.* Дослідження спрямоване на встановлення взаємозв'язку між корпоративною культурою та управлінням людським капіталом.

Виклад основного матеріалу. Поняття “людський капітал” означає економічну цінність досвіду та навичок працівника. Людський капітал включає такі активи, як освіта, навчання, інтелект, навички, здоров'я та інші якості, які роботодавці цінують, такі як лояльність і пунктуальність. Як такий, це нематеріальний актив або якість, які не зазначені в балансі компанії. Вважається, що людський капітал підвищує продуктивність і, отже, прибутковість. Чим більше компанія інвестує у своїх співробітників, тим вищими стають шанси на її продуктивність та успіх [1].

Корпоративна культура відноситься до цінностей, переконань і поведінки, які визначають те, як співробітники та керівництво компанії взаємодіють, виконують завдання і керують бізнес-операціями. Часто корпоративна культура чітко не визначена, й органічно розвивається з часом із сукупності рис працівників, яких компанія наймає [2].

Культура компанії відображена в її дрес-кодi, робочих годинах, облаштуванні офісу, виплатах працівникам, плинності кадрів, рішеннях про наймання, ставленні до працівників і клієнтів, задоволеності клієнтів і в усіх інших аспектах діяльності.

Таким чином, корпоративна культура — це спосіб взаємодії та співпраці менеджерів і співробітників [2]. Аналіз наукової літератури свідчить, що сьогодні існує багато думок різних вчених щодо поняття “корпоративна культура” (див. табл.).

Дослідження цих вчених підтверджують, що корпоративна культура впливає на ефективність управління людським капіталом та загальний успіх підприємства. Таким чином, корпоративна культура є основою успіху будь-якого бізнесу, організації чи установи та є комплексом переконань і поведінки, які визначають, як співробітники компанії та керівництво взаємодіють між собою і здійснюють ділові операції.

*Висновки.* Отже, корпоративна культура відіграє важливу роль в ефективному управлінні людським капіталом підприємства. Вона визначає цінності, норми та поведінку співробітників, впливаючи на їхню мотивацію, задоволеність роботою, комунікацію та ефективність. Створення сприятливої та позитивної корпоративної культури сприяє залученню, розвитку та збереженню талановитих співробітників, а також підвищує відповідальність, ін-

## Аналіз підходів до визначення корпоративної культури [1–3]

Автор	Визначення
Шейн Е.	Корпоративна культура – це, перш за все, система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації
Віханській О. С., Наумов О. І.	Корпоративна культура – набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій
Елдрідж Д., Кромбі А.	Корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйняти особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі
Магура М. І.	Корпоративна культура – це система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації. При цьому мова йде про переконання і цінностях, які поділяються переважною більшістю членів організації
Співак В.	Корпоративна культура – система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем

новаційність та адаптивність організації до змін. Врахування ролі корпоративної культури в управлінні людським капіталом допомагає підприємствам досягати конкурентних переваг і стабільного розвитку, створюючи сприятливу робочу атмосферу та сприяючи досягненню стратегічних цілей. Тому, підприємства повинні активно працювати над формуванням, утвердженням і підтримкою корпоративної культури, яка відповідає цілям та цінностям організації.

### Джерела

1. *Гринько Т. В., Настиченко Ю. В.* Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53–57.
2. *Апостолюк О.* Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського нац. ун-ту імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.
3. *Балика О. Г.* Стратегічне управління корпоративною культурою. *Науковий вісн. Полтавського ун-ту економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2011. № 4 (49). С. 195–200.

**О. В. АКСЬОНОВА**

*канд. екон. наук, в. о. директора ЖІ ПрАТ “ВНЗ “МАУП”*

**О. С. М'ЯСКОВСЬКИЙ**

*начальник ДПІ Житомирської державної податкової інспекції ГУ ДПС  
у Житомирській області*

**Н. Є. ОСИПОВИЧ**

*магістрант,  
ЖІ ПрАТ “ВНЗ “МАУП”*

---

## **ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ**

---

Суспільні інтереси потребують узгодження і тому відносяться до складних та аспектних процесів, які, у свою чергу, охоплюють інші різні процеси управління на різних рівнях регулювання. Соціальна політика державного рівня лише тоді відповідає суспільним вимогам, коли її формування відбулося на основі обґрунтованих соціальних політик її регіонів, які побудовані на досвіді формування соціальної політики підприємств регіону, які охоплюють різні сфери діяльності людини.

Дослідженнями проблем соціальної політики займалися багато вчених, які присвятили цій тематиці безліч наукових праць, але є питання, які потребують системності у дослідженнях та уточнення: наприклад, зміст поняття “соціальна політика”, у більшості випадків, обмежуються питаннями забезпечення соціального захисту населення; вирішенню підлягають проблеми вузького кола сфери соціальної політики або розглядалася соціальна політика в межах соціальної відповідальності і т. ін. Отже, тема дослідження має значну актуальність для формування виваженої соціальної стратегії країни.

Особливістю соціально-економічної політики України, оскільки і соціальна і економічна політики є невід’ємними, бо взаємодоповнюють й взаємно пов’язують одна одну, є пріоритет соціального захисту населення держави на засадах соціальної справедливості, підвищення ролі особистого трудового доходу, формування нового механізму фінансування та регулювання розвитку соціальної сфери. Функції системи відносин соціальної політики як економічної категорії, які перераховані нижче, взаємопов’язані між собою та здійснюють комплексний вплив на соціально-економічну ситуацію як у державі, так і в кожному окремому її регіоні:

1) досягнення збалансованості (спрямована на забезпечення такого балансу, де максимально урівноважуються інтереси населення, підприємств і держави);

2) перерозподільна (полягає в перерозподілі доходів та ресурсів населення, підприємств та держави й покликана скоротити розрив в умовах життя населення. Каналами перерозподілу доходів є оподаткування доходів і си-



стема трансфертних платежів (трансферти поточні, капітальні та натуральні (соціальні послуги установам та громадам, пільги тощо));

3) відтворювальна (зводиться до задоволення людей матеріальними і духовними благами, а також до створення умов для освіти, навчання і життя, які дозволяють здійснити нормальне відтворення робочої сили);

4) стимулююча (реалізується шляхом фінансуванням сфер економіки та освітньої галузі, а також спонукає працівника до трудової активності з максимальною віддачею та підвищеною ефективністю через створення належних умов праці й встановлення розміру оплати праці, що має залежність від досягнутих результатів працівником);

5) регулююча (зміщує напрями економічного розвитку з метою формування ринкового механізму господарювання, досягнення бажаного рівня зайнятості та регулювання безробіття. Також вона спрямована на задоволення потреб населення через значимість ролі трудового доходу, гарантоване забезпечення мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму, індексацію заробітної плати, створення соціальних інституцій (фондів соціальної допомоги, державних страхових фондів, захист населення від інфляційних процесів, впровадження механізмів субвенцій).

Державна соціальна політики виконує такі основні функції:

1) економічну (забезпечує політичні перетворення через створення умови для їх реалізації, а також стимулює різні види стабільності з економічних позицій);

2) соціальну (створює передумови соціально-економічного характеру для збереження і розвитку “людського капіталу”, забезпечує визначений рівень життя, а також надає доступ до медичного обслуговування, освіти та культурних цінностей);

3) стратегічну (створює соціальні та економічні передумови для розвитку суспільства та збереження в ньому стабільності).

Соціальна політики на державному рівні нашої держави виконує такі основні завдання:

1) адресна підтримка соціально незахищених верств населення;

2) запровадження пенсійної реформи;

3) забезпечення зростаючою динаміки зростання вартості робочої сили;

4) створення нових робочих місць шляхом орієнтації стратегії економічного зростання на це;

5) розвиток житлового сектору та забезпечення доступності житла для різних верств населення;

6) поліпшення системи охорони здоров'я;

7) сприяння активізації демографічна політика;

8) надання молоді рівних можливостей щодо здобуття якісної освіти;

9) розширення позицій середнього класу.

Отже, соціальна політика є одним із найважливіших напрямів внутрішньої політики держави, оскільки пов'язана із відтворенням соціальних ресурсів та забезпеченням стабільності соціальної системи й динамічності її розвитку.

Найбільший вплив на формування соціальної політики на регіональному рівні здійснює саме визнана соціальна політика держави, оскільки держава, яка є головним суб'єктом реалізації соціально-економічних функцій, забезпечує коригування певних негативних явищ, що притаманні ринковій економіці через дію ринкових механізмів, а саме:

1) ринок не враховує впливу негативних зовнішніх ефектів (це пов'язано з тим, що виробники не бажають нести додаткові витрати щодо відновлення ресурсів);

2) ринок не повністю враховує вплив частини позитивних зовнішніх ефектів (наприклад через ефективність послуг освіти та охорони здоров'я), а враховує комерційний аспект цих ефектів, тобто недооцінюється корисність соціальних благ і послуг;

3) неповна зайнятість і безробіття притаманні ринковій системі, а через це ринку не властиво вирішити соціальні проблеми, які пов'язані з цими явищами. Ринок є байдужим до виробництва суспільних благ, бо орієнтується на задоволення попиту за умов наявності грошей.

Ми повністю погоджуємося з висновком Я. Хоменко, який констатує, що "...при формуванні регіональної політики слід враховувати такі особливості формування соціальної безпеки регіону та стійкого розвитку: великий дисбаланс доходів громадян, виробництва й споживання товарів і послуг, що створює загрозу для економічного розвитку регіону (полярні прояви багатства й бідності підривають стабільність суспільства в цілому й, відповідно, стійкість усього навколишнього природного середовища); неефективне використання людського, культурно-історичного, природного потенціалу території (процеси економічного зростання заради добробуту і могутності багатой меншості ведуть до ризиків і дисбалансів, які однаковою мірою загрожують і багатим, і бідним); постійно прискорюються зміни, які відбуваються у світі, причому раціональне природокористування відстає від соціально-економічного поступу. Темпи зростання населення й економічного розвитку випереджають екологічні досягнення, які забезпечуються новими технологіями й політикою" [1].

Отже, формування соціальної політики на рівні регіону не можливе без урахування пріоритетів загальнодержавному рівні, соціально-економічних особливостей регіону та обраних соціальних політик суб'єктів господарської діяльності регіону, оскільки саме від діяльності суб'єктів соціальної політики на різних рівнях її управління, залежать подальший розвиток суспільства у цілому, її соціальних груп та окремих людей. Крім того, у загальному вигляді, економічна політика (на різних рівнях її формування) дозволяє визначити можливості соціальної політики, а соціальна політика, за умов її ефективності, здатна стимулювати економічну. До основних чинників економічного впливу на соціальну політику належать: загальний рівень економічного зростання; розмір валового внутрішнього продукту на душу населення (визначає можливості щодо підвищення рівня добробуту суспільства); доходи та видатки бюджету держави; обсяг державного боргу; темпи змін обсягу виробництва; рівень інфляції; заробітна плата; співвідношення

розміру середньої зарплати та споживчого кошика; офіційні межі бідності та малозабезпеченості.

Таким чином, соціальна політика вимагає аналізу всього логічного ланцюга від виникнення і розвитку соціальних потреб до їх задоволення, також не варто зводити до мінімуму роль інших суспільних інститутів та самого індивіда в забезпеченні особистого соціального захисту. Враховуючи, що соціальна політика є соціальними взаємовідносинами між елементами соціальної структури, неодмінно треба розглядати соціальну політику у взаємозв'язку із характером суспільства, тобто його суспільним устроєм, етапом розвитку та формувати соціальну політику країни з урахуванням специфіки кожної категорії населення. Вкрай актуальним стає оцінювання соціальної політики, оскільки людині притаманне намагання оцінити дії політиків та їх ідеї, а особливо суспільну, соціальну та економічну ситуації в країні. Таке оцінювання має ґрунтуватися на використанні наукових принципів, методів, підходів, або проводитися без їх застосування. У загальному вигляді будь яке оцінювання передбачає порівняння з якоюсь мірою та встановлення на базі цього якоїсь цінності або значимості.

## Джерела

---

1. *Хоменко Я. В.* Методологічні засади формування політики сталого економічного зростання в регіоні: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Київ, Н.-д. екон. ін-т М-ва економіки України. 2009. 36 с.

## О. З. ТОМАШІВСЬКИЙ

---

*канд. екон. наук,*

*Львівський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"*

## ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

---

Туристична індустрія — одна з найдинамічніших, що найбільш стрімко розвиваються. В останні роки як в Україні, так і за кордоном серед різних напрямків розвитку національної економіки все більшого поширення набуває туризм. Число туристів в західних країнах неухильно зростає. Велике значення галузі туризму в світовій економіці було підкреслено ЮНЕСКО. Практично у всіх країнах Старого світу це важлива частина державної політики [1].

Серед проблем в розвитку даного напрямку, як і всієї туристичної галузі в цілому є великий дефіцит в кваліфікованих, професійних кадрах, а тому одним з найважливіших завдань галузі є підбір та формування кадрів для туристичної індустрії, запорукою чого є якісна освіта. Дана стаття в певній

мірі висвітлює закордонний досвід, як кращий напрям поєднання теорії та практики, туризму та екології [2].

Для вирішення кадрової проблеми підготовка фахівців здійснюється для всіх підрозділів: пріоритетних видів туризму (екологічний туризм, зелений туризм), готельного і ресторанного бізнесу, менеджменту казино, нічних клубів, спа-менеджменту та ін. Величезна увага в навчальному процесі приділяється практиці студентів, причому, вона оплачувана, що дає додатковий стимул для входження в професію. Не дарма ж вважається, що вищою оцінкою будь-якої теорії є практика. Ще один важливий аспект в отриманні освіти за кордоном — ступінчастість отримання дипломів. Він складається з підготовчої програми — бази для подальшої освіти (перша щабель для початку кар'єри) і програм, що ведуть до здобуття ступеня бакалавра, магістра та доктора наук.

Еталомом у сфері освіти з туризму, безперечно, є Швейцарія. Туристична освіта починається з підготовчої, стартової програми (на даному етапі йде поділ: міжнародний готельний менеджмент/туристичний менеджмент). Програма триває 2–2,5 року, складається з 2 семестрів по 30 тижнів і також включає в себе оплачувану практику. Як приклад такої освіти програма: Swiss Management University. При отриманні освіти за напрямом “Готельний менеджмент” — основна увага приділяється практиці і дисциплін менеджменту. Присвоюються 2 міжнародно визнані кваліфікації: 1-а — швейцарський диплом, 2-а — диплом американської асоціації готелів (Amerikan Hotel & Lodging Association). Обов'язкова вимога при поступленні — хороше знання англійської мови на рівні: (TOEYL 500 або IELTS 5.0) або успішна здача “мовного” тесту університету та наявність атестата про середню освіту. Предмети, що вивчаються: управління в сфері послуг суспільного харчування, практика в цій сфері, управління приготуванням їжі, управління у сфері громадського харчування, вивчення роботи бару, комп'ютерний курс, основи в бухгалтерії, бізнес-комунікації, курс іноземної мови (фр./нім.), менеджмент фронт-офісу/житлового фонду, робота фронт-офісу, маркетинг, фінанси, основи туризму, географія туризму, продажу, менеджмент людських ресурсів і різні дисципліни-менеджменту. Можливо також взяти факультативний курс [3].

Менеджмент туризму і подорожей — факультативний вступний курс (5 місяців), основна програма вивчається 2 роки. Вимоги до абітурієнтів ті ж, що і для готельного менеджменту. Предмети: географія туризму, введення в дисципліну туризму, робота в сфері туризму і подорожей, інформаційні системи, введення в бухгалтерію, основи маркетингу, бізнес-практика, бізнес-комунікації, управління туристичними об'єктами (managing visitor attractions), вивчення напрямів, організаційна поведінка, маркетинг, бізнес-подання (business performance), бізнес-економіка, туризм в розвинених країнах, діловий туризм, дослідницькі методи, менеджмент людських ресурсів, бізнес-планування та аналіз. Після закінчення цього курсу студенти можуть вступати на будь-яку програму бакалавра.

При отриманні освіти за напрямом Менеджмент індустрії гостинності, навчальний ступінь — Бакалавр ВА (Hons Degree), навчання триває 5 міся-

ців + 6-ти тижневий самостійний курсовий проект під дистанційним керівництвом викладача. Ця програма призначена для підготовлених студентів, які вже мають досвід роботи на практиці і яким потрібно розвинути аналітичні здібності. Програма готує до міжнародної кар'єри, приділяє особливу увагу глобальним фактами індустрії гостинності на даному етапі і в майбутньому та відображає різноманітність і динамізм сфери гостинності. Рівень підготовки: TOEYL 525 або IELTS 5.5.

Випускники можуть починати кар'єру менеджера або вступити на програму магістра. Навчальний процес за напрямом “Менеджмент туризму та подорожей” триває 5 місяців + 6-ти тижневий самостійний курсовий проект під дистанційним керівництвом викладача. Програма дає базові знання у сфері бізнесу та менеджменту, необхідні в туризмі. Збалансоване поєднання академічних знань, розвитку ділових та управлінських якостей для максимального розвитку потенціалу кар'єрного зростання. Отримані знання дозволяють випускникам працювати в різних областях туристичної індустрії. Рівень підготовки: TOEYL 525, IELTS 5.5.

При отриманні освіти за напрямом “Менеджмент заходів” тривалість навчання така сама і включає в себе організацію та “промоушн” конференцій, виставок, спортивних та розважальних заходів. Вивчаються основні дисципліни менеджменту, логістика, розвиваються здібності оцінювати ризик. Після закінчення можлива кар'єра не лише у вузькій сфері менеджмент-заходів, а й в більш широкій сфері туристичної індустрії, включаючи екологічний туризм, сільський, зелений туризм. Доступною є освіта за напрямом “Спа-менеджмент” з такою самою тривалістю навчання. Мета програми — підготовка менеджерів, які розуміли суть справи в деталях. Через специфіку індустрії часто трапляється, що спочатку кар'єрне зростання починається з посади молодшого менеджера. Отримані знання основ бізнесу дають змогу працювати в різноманітних сферах.

Вищі вимоги ставляться при поступленні в магістратуру за напрямом “Менеджмент індустрії гостинності”. Тривалість навчання — 5 місяців + курсовий проект. Вимога — диплом у відповідній області або рівнозначна професійна кваліфікація та однорічний досвід або атестат (Higher Diploma) і 2 роки досвіду роботи. Рівень підготовки: TOEYL 550, IELTS 6.0. Мета такої освіти — розвинути аналітичні, творчі здібності і навички, знання в сфері управління персоналом, стратегічного менеджменту, вміння працювати в мультикультурній атмосфері, розвиток здібностей до самостійного навчання, дослідницьких навичок та роботи в команді [4; 5].

#### Висновки:

1. Збільшення уваги євро-освіти до таких напрямів туризму як екотуризм, та суміжних, сільський та зелений туризм та ін.
2. Фахівців за кордоном готують не для вузької сфери. Практика невіддільна від теорії. Розвивають навички аналізу і уміння адаптуватися до змін у туристичній індустрії. Магістратура — акцент на дослідній роботі основи бізнесу та економіки необхідні.

3. Для підготовки професійних менеджерів використовуються основи бізнесу та економіки. Орієнтуються на міжнародний ринок, готують до роботи в мультинаціональній атмосфері.

### Джерела

---

1. Білоусов О. М., Лугінін О. Є., Морозова О. С., Соколова Л. В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Київ : Гельветика, 2020. 580 с.
2. Мальська М. П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика : навч. посіб. / М. П. Мальська О. Ю. Бордун ; ЛНУ ім. І. Франка. Київ : ЦУЛ, 2012. 246 с.
3. Навчання та освіта за кордоном. URL : <https://world-study.ua/>
4. Simplex. Освіта за кордоном. URL : <https://simplex.ua/>
5. Сучасна освіта за кордоном в Європі та Америці. URL : <http://smapse.ua/turisticheskoe-obrazovanie-za-rubezhom/>

### О. М. СУМЕЦЬ

---

*д-р екон. наук, проф.,*

*Харківський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”*

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРОПОТОКАМИ В СКЛАДСЬКІЙ ЛОГІСТИЦІ

---

**Постановка проблеми.** Останні дослідження доводять той факт, що ефективність та результативність логістичних активностей, що пов’язані з обробкою товару у межах складського простору, багато в чому залежать від того, як взаємодіють між собою всі елементи та ланки логістичного ланцюга та наскільки оптимізовані бізнес-процеси на складі. У прагненні знизити логістичні витрати на складування та зберігання запасів, підвищити рівень обслуговування споживачів провідні компанії світу у своїй роботі вже давно застосовують технологію кросс-докінгу — мобільний, технологічно вивірений, а тому дуже прогресивний метод обробки товару та передачі його замовнику. У зв’язку з цим виникає потреба в інформуванні підприємців та бізнесменів, керівників підприємств, фірм та компаній, фахівців, які займаються організацією ланцюгів постачання товарів замовникам про унікальну технологію кросс-докінгу.

**Виклад основної частини матеріалу.** Термін “Кросс-докінг” є похідним від двох слів англійського походження: *cross* — безпосередньо, перетинати; *dock* — док, платформа навантаження, стикування. Сучасне трактування кросс-докінгу таке: це практика в логістиці складування, при якій процес приймання та відвантаження товарів проходить безпосередньо через склад з невеликим інтервалом часу їх зберігання або без зберігання на складі.

Мета застосування кросс-докінгу описується трьома “потребами”: 1) зміни транспорту для доставки вантажів замовникам; 2) сортування товарної продукції, призначеної для доставки замовникам, що знаходяться в різних географічних точках; 3) контейнер (вантажна одиниця) для надсилання одному замовнику.

У сучасній літературі на сьогоднішній день відсутній якийсь дискус щодо вирішення питання про те, коли ж виник “кросс-докінг”.

З сучасної літератури логістичної спрямованості відомо, що кросс-докінгові операції були вперше використані в автомобільній індустрії США ще в 30-х роках минулого століття, і з тих пір постійно використовуються в операціях з неповним завантаженням автомобілів для доставки вантажів замовникам. А вже у 50-х роках ХХ ст. кросс-докінгові операції почали використовувати збройні сили США.

Історія розвитку бізнесу багата на факти використання різних логістичних технологій, у тому числі й технології кросс-докінгу [3; 4]. Так, у секторі роздрібною торгівлі наприкінці 80-х років ХХ ст. компанія Wal-Mart почала використовувати кросс-докінг. А Група Raben у 1993 р. у Нідерландах відкрила перший кросс-док (склад) загальною площею 4000 м<sup>2</sup>, а у 1994 р. — другий кросс-док у Польщі загальною площею 5500 м<sup>2</sup>.

Початок третього тисячоліття відзначений відкриттям кросс-доків різними компаніями по всьому світу: у 2003 р. група Raben відкрила кросс-док в Україні під Броварами (30 км від Києва). Така популярність у використанні кросс-доків зумовлена у першу чергу їх технологічними і операційними особливостями, які створюють позитивні інтегративні ефекти як економічної так і технічної спрямованості.

У межах технологічних особливостей кросс-докінг характеризується дуже вигідним територіальним розташуванням на обраному логістичному полігоні, геометричними розмірами складу (довжина, ширина та висота), наявністю гідравлічних рамп та великої кількості в'їздних воріт, а також вузькою спеціалізацією складу. Що ж стосується операційних особливостей кросс-докінгу, то всі вони формуються на техніко-технологічних нововведеннях і частково на ноу-хау компанії, якій належить склад (крос-док). У першу чергу, тут слід вказати на використання сучасних систем управління транспортом (Transport Management system, включаючи технології RF) та відстеження вантажів, технологій прийому замовлень від клієнтів, а також зонування території обслуговування та кваліфікованого логістичного персоналу.

То ж, з огляду на вищевказане завдяки інтеграції (поєднання) технологічних і операційних особливостей формуються ключові переваги кросс-докінгу перед звичайними складами класів А і В та технологіями, що в них використовуються для переробки товарів. До таких переваг слід віднести такі:

1) товари переміщуються ланцюгом поставок, а саме до дистриб'ютора і, відповідно, до кінцевого замовника швидше, ніж при використанні класичних складів;

2) значно скорочуються витрати на складування та зберігання запасів товарної продукції;

3) знижуються витрати в ланцюзі поставок на транспортування вантажів, особливо з частковим (неповним) завантаженням транспортних засобів;

4) використання кросс-докінгу надає можливість оптимізувати витрати на оплату праці персоналу (працівників складу) та зробити ці витрати більш ефективними;

5) постачання товарної продукції замовникам здійснюються строго залежно від потреби та встановленого часу;

6) скорочуються складські приміщення у точках роздрібної торгівлі;

7) створюються умови для оптимізації ланцюжка постачання від місця відправлення до торгових точок через кросс-док;

8) точна синхронізація та контроль усіх процесів, що пов'язані з вхідними та вихідними потоками товарів.

Ефективність кросс-докінгу доказана на практиці. Для підтвердження цього звернемося до прикладів використання технології кросс-докінгу в Україні.

Приклад перший. Група Raben, яка почала функціонувати в Україні з серпня 2003 р. До 2009 р. у компанії налічувалося понад 600 співробітників, було відкрито власні відділення у шести містах України. В компанії транспортний парк налічував близько 900 одиниць спеціалізованого автотранспорту; загальна площа складських приміщень становила близько 50000 м<sup>2</sup>, з яких близько 5 400 м<sup>2</sup> було відведено під професійний кросс-док. Система управління якістю була побудована з урахуванням вимог ISO 9001:2008.

Приклад другий. Компанія Wal Mart, в якій 85 % товаропотоку проходить через кросс-доки. Використання технології кросс-докінгу надало можливість компанії знизити собівартість реалізації товарів на 2–3 %. Для Wal Mart кросс-докінг є сполучною ланкою комунікації між постачальниками, центрами дистрибуції та кожним окремим магазином компанії.

За твердженням менеджерів Wal Mart використання технології кросс-докінгу дозволило компанії пропонувати нижчі ціни на товари своїм клієнтам і мати готову до продажу продукцію в будь-який час доби. Крім того, вказана технологія надає можливість обробляти великі потоки замовлень, пакувати та відправляти товари потенційним замовникам.

**Висновки.** Аналіз сучасної літератури та досвіду практики застосування кросс-докінгу торговельними мережами та логістичними провайдерами надали можливість визначити, коли ж ця технологія є ефективною. Встановлено, що її ефективність проявляється при:

1) використанні у розподільчих центрах роздрібних мереж, які є складовими ланками ланцюгів постачання;

2) переміщенні ланцюгом поставок товарної продукції значної номенклатури;

3) високій щільності замовників на території, що обслуговується;

4) необхідності швидкої доставки, що зумовлена різними факторами.

## Джерела

---

1. *Сумець О. М., Сиром'ятников П. С.* Сучасні інноваційні рішення в логістиці складування. *Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта:*



зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (06-09 квіт., 2011 р., м. Харків). X. : НПУ “ХПП”. 2011. С. 195–197.

2. *Сумець О. М.* Інноваційна технологія кросс-докінгу як фактор забезпечення економічної безпеки функціонування суб’єктів господарювання. *Наукове забезпечення службово-бойової діяльності внутрішніх військ МВС України*: зб. тез доповідей III наук.-практ. конф. (21 лист., 2011 р., м. Харків). X. : РВВ Ак. ВВ МВС України, 2011. С. 10–11.

## **Т. П. ПАЛІЄНКО**

*аспірантка кафедри економічної теорії,  
Національний університет “Киево-Могиллянська академія”, Київ*

### **РОЛЬ ЗАСОБІВ ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЇ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

В епоху розвитку цифрової революції та росту конкуренції, людина та її знання виступають рушійною силою інноваційної діяльності, що забезпечує економічне піднесення країни та населення. Згідно з українським законодавством, інноваційна діяльність — це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [1, ст. 1]. Кінцеве вираження такої діяльності знаходить відображення не тільки у продукції або послугах, а й у технологіях та технічних рішеннях, що охороняються правом інтелектуальної власності. Однак з постійним збільшенням кількості інновацій, виникає потреба у їх ідентифікації, що можливо здійснити за допомогою засобів індивідуалізації.

Науковий інтерес до створення, розвитку та функціонування інновацій підтверджується зростанням кількості відповідних публікацій, що засвідчує актуальність даного наукового питання в цілому, зокрема цього дослідження. Відтак у наукометричній базі даних Scopus налічується 550 995 документів за запитом за ключовим словом “innovation”, а галузі, в яких є найбільша численність публікацій, це: інженерія (135 576 од.), соціальні науки (126 608 од.) та бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік (119 615 од.) [2].

#### **Топ країн за кількістю публікацій про інновації**

<b>Країна</b>	<b>США</b>	<b>Китай</b>	<b>Велика Британія</b>	<b>Україна</b>
Кількість публікацій, од.	126 661	66 189	50 466	2 162
Місце у рейтингу GII (2022 р.)	2	11	4	57

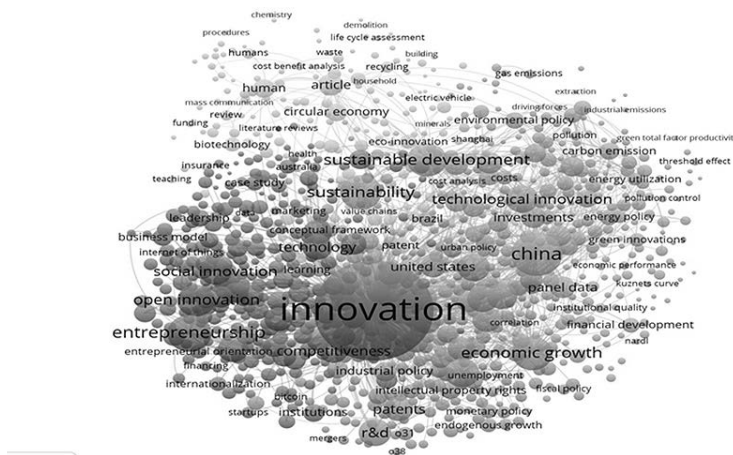
*Джерело: створено автором на основі [2; 3, с. 19]*

Країни, які виступають міжнародними інноваційними лідерами мають найбільшу кількість публікацій з даної тематики (табл.), що засвідчує наявний взаємозв'язок між науковими працями та рівнем інноваційної діяльності. За даними звіту Всесвітньої організації з інтелектуальної власності, яка формує щорічний індекс інноваційного розвитку (Global Innovation Index (GII)), у 2022 році Україна посіла 57 місце серед 132 досліджуваних держав, у такий спосіб погіршивши свої показники на 8 щаблів. На даний результат досить сильно вплинув початок повномасштабної війни, коли країна переорієнтувалась на військовий лад, скоротивши інвестиції на інноваційну сферу.

Для подальшого дослідження було виокремлено публікації в межах наукових інтересів з економіки, економетрики та фінансів, їх кількість склала 54 084 документів. На основі обраних даних, що базуються на вищезгаданих пошукових запитах у назвах, анотаціях та ключових словах публікацій, індексованих наукометричною базою даних Scopus, у програмному середовищі VOSviewer побудовано мапу взаємозв'язків між найбільш вживаними ключовими словами з аналізованої тематики, що візуалізує кластери міждисциплінарних досліджень та відносини між ними (рис.).

Розмір бульбашки на мапі вказує на найбільш згадуване слово або словосполучення у дослідженнях та згруповано сім кластерів, що відображено різними відтінками. Перший кластер – це інновації та технології; другий – присвячений забрудненню повітря і зеленій економіці; третій кластер – це економічне зростання та права інтелектуальної власності, зокрема патенти; четвертий – люди, здоров'я та циркулярна економіка; п'ятий кластер – це сталість довкілля, кліматичні зміни; шостий – екологія та менеджмент ресурсів; сьомий кластер – транспортування. Як бачимо з рисунка, інноваційна діяльність найтісніше пов'язана з технологіями, сталим розвитком та інтелектуальною власністю, що є невід'ємною складовою інноваційної діяльності.

Для виокремлення інновацій та їх виробників доцільно використовувати такі об'єкти інтелектуальної власності як засоби індивідуалізації, що слугу-



**Мапа взаємозв'язків між найбільш вживаними словами за тематикою innovation**  
Джерело: створено автором на основі наукометричної бази даних Scopus [2] та програмного середовища VOSviewer.

ватимуть їх успішній реалізації. У науковому просторі сформовано кілька різних підходів до трактування даної категорії, однак узагальнюючи її визначають як: група об'єктів інтелектуальної власності, які служать для розрізнення товарів або послуг, які не вводять в оману споживачів та придатні для ідентифікації суб'єктів господарювання [4, с. 262]. До даних об'єктів входять торговельні марки, комерційні найменування, географічні зазначення, власні торговельні марки (private label), доменні імена.

Засоби індивідуалізації обліковуються як нематеріальні активи, що істотною мірою визначають реальну ринкову вартість фірм та відіграють важливу роль в інноваційній діяльності, зокрема:

- дозволяють відрізнати інноваційну продукцію різних виробників на ринку подібних товарів;
- відображають ім'я суб'єкта господарювання, яке нерозривно пов'язане з його діловою репутацією;
- беруть участь у процесі комерціалізації інновацій;
- виступають захистом від недобросовісної конкуренції, що регламентується міжнародним правом інтелектуальної власності;
- інформують споживачів щодо виробників інноваційної продукції, джерел походження;
- виступають гарантом наявності в інновації особливих, неповторних властивостей;
- рекламують інновації, що, в свою чергу, завойовує довіру потенційних користувачів;
- сприяють просуванню інновацій на ринку та збільшенню доходів.

Підсумовуючи можна дійти висновку, що в процесі розвитку інформатизації суспільства й активізації торгівлі, посилюється роль інтелектуальної власності в інноваційній діяльності, що обґрунтовується збільшенням наукових досліджень, основна частина яких припадає на інноваційно розвинені країни світу. Зокрема, засоби індивідуалізації дозволяють не тільки виокремити інноваційну продукцію різних виробників на ринку подібних товарів, а й охороняти та, за умови їх комерціалізації, забезпечувати отримання прибутку.

## Джерела

---

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 17.05.2023).
2. Scopus preview. Scopus - Welcome to Scopus. URL: <https://www.scopus.com/> (дата звернення: 17.05.2023).
3. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2022. What is the future of innovation driven growth?. Geneva, 2022. 264 p. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (дата звернення: 17.05.2023).
4. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник / ред.: П. Г. Перерва, В. І. Борзенко, Т. О. Кобелева. Харків : НТУ "ХПІ", 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf> (дата звернення: 17.05.2023).

**MARIIA YUZYK**

*master in international management, PhD,  
researcher at faculty of management University of Warsaw (Poland),  
holder of International Visegrad Scholarship*

## **EXPRESSION OF THE CONCEPT OF “REPUTATION” IN THE TESLA COMPANY**

The object of the study is the means of implementing the concept of *reputation* in the Tesla company. The purpose of the study is to identify and describe the means of expressing the concept of *reputation* in the Tesla company in modern English. The term “concept”, which came to linguistics, cultural studies, and then linguistic and cultural studies from logic and mathematics, is becoming more and more widespread. There are many different interpretations of the term “concept”, which is partly explained by its belonging to different fields of knowledge and its individual author’s definition in the relevant scientific contexts: a thought act, a contour (configuration) of a future event; the concept of a priori “language material” that manifests itself in the processes of speaking and understanding; elementary unit of knowledge results, unit of culture; operational content unit of memory; code, mental attitude; thought capsule; living matter; infinite speeds of finite movements; a clot of culture in a person’s mind.

“I’ll say what I want, and if the consequence of that is losing money, so be it,” said Musk, who owns Twitter. Musk has for years tweeted controversial items, including conspiracy theories and comments his critics have called broadly discriminatory (pic. 1).



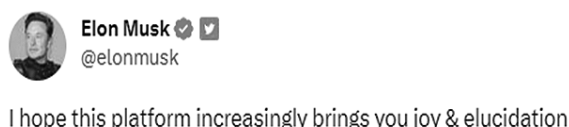
Picture 1. Elon Musk demonstrated AI in a funny way



Picture 2. **Elon Musk coments others**



Picture 3. **Elon Musk wanted to know how to improve the service**



Picture 4. **Elon Musk very often communicate with his followers and one of answer, which Elon received**

For 20 years, since the founding of SpaceX, Elon Musk managed to maintain the reputation of a visionary who works for the benefit of humanity, even despite regular media and financial scandals. The creator of Tesla and Starlink promoted electric transport and ecological energy sources, space exploration and flights to Mars, accessible satellite Internet and futuristic transport projects. However, after a series of scandals related to the purchase of Twitter, Musk’s public image has changed radically: in the American media, he is increasingly being compared to Donald Trump, branded a monopolist and a conservative, and is also seen in extreme right-wing views.

The drop in interest in the brand may turn out to be an anomaly, or it may reflect reality: General Motors, Ford, Hyundai, Kia, Audi, BMW, Mercedes-Benz, Rivian, Lucid and many others are bringing new electric cars to the market. They directly compete with Tesla and in some cases have more attractive features or prices.

There is another suspicion: Musk’s public image, damaged by his behavior on Twitter and biased political statements, is a real risk for the Tesla brand [2].



Picture 5. **Elon Musk first about Russian war in Ukraine**

On October 3, 2022 Tesla’s boss published a survey on Twitter, where he voiced his proposals for ending the war in Ukraine (pic. 5). In particular, he suggested holding new referendums on the territories occupied by Russia, and if it is the “will of the people”, then Russia will have to leave. Musk also offered the world to officially recognize Crimea as part of Russia and warned that this war could lead to the use of nuclear weapons. The tweet sparked an angry reaction from Ukrainians, and President Zelenskyy published his own poll asking users whether they preferred Musk who supported Ukraine or the one who supported Russia.

“Those who suggest that Ukraine give up its people and land — allegedly in order not to hurt Putin’s offended ego or to save Ukraine from suffering — should not cover with the word “peace” the words “Let the Russians kill and rape thousands more innocent Ukrainians and capture even more territories”, Ukrainian Foreign Minister Dmytro Kuleba tweeted in turn. Instead, the Kremlin welcomed Mr. Musk’s proposals. “It is very positive that someone like Elon Musk is looking for a peaceful way out of this situation”, Kremlin spokesman Dmytro Peskov said. Mr. Musk’s poll garnered more than 2.7 million votes, with nearly 60 % opposing his peace plans.

## Literature

1. Musk profile in Twitter. [https://twitter.com/elonmusk?ref\\_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1576969255031296000%7Ctwgr%5E8000990dc1b1bc810836d497feae64b2f486a8a9%7Ctwcon%5Es1\\_&ref\\_url=https%3A%2F%2Fwww.nytimes.com%2F2022%2F10%2F03%2Fworld%2Ffeature%2Felon-musk-ukraine-war-tweets.html](https://twitter.com/elonmusk?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1576969255031296000%7Ctwgr%5E8000990dc1b1bc810836d497feae64b2f486a8a9%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.nytimes.com%2F2022%2F10%2F03%2Fworld%2Ffeature%2Felon-musk-ukraine-war-tweets.html)
2. “Cracks appeared on the facade”. How Elon Musk’s Twitter scandals are destroying his image and Tesla’s capitalization. <https://forbes.ua/svit/na-fasadi-zyavilisyatrishchini-yak-skandali-ilona-maski-v-twitter-znishchuyut-yogo-imidzh-ta-kapitalizatsiyu-tesla-25112022-10004>

**Н. Є. ГРИШКО**

*канд. екон. наук, доц.,*

*КрНУ імені Михайла Остроградського, м. Кременчук*

**О. О. ГЛАЗУНОВА**

*канд. екон. наук, ст. викладач кафедри економіки,*

*КрНУ імені Михайла Остроградського, м. Кременчук*

**Є. Г. МАРЧЕНКО**

*здобувачка магістерського рівня вищої освіти,*

*КрНУ імені Михайла Остроградського, м. Кременчук*

**К. Ю. ЧЕГОЛЯ**

*здобувачка магістерського рівня вищої освіти,*

*КрНУ імені Михайла Остроградського, м. Кременчук*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК В УМОВАХ КРИЗИ**

---

Економічна безпека є однією з найважливіших складових національної безпеки будь-якої країни, оскільки стан економіки безпосередньо впливає на благополуччя населення та державну стабільність. Кризові ситуації, що виникають у світі, можуть суттєво підривати економічну безпеку країни і приводити до серйозних наслідків для її розвитку.

Поняття економічної безпеки визначається як стан економіки, коли забезпечується її стійкість, ефективність та розвиток в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз. Однак, з появою кризових ситуацій, які виникають у світі, держави стикаються зі значними труднощами щодо забезпечення економічної безпеки. У зв'язку з цим, криза вимагає від держав дієвих заходів для збереження стабільності економіки та зменшення негативних наслідків кризи [1, 98].

Одним із найважливіших завдань у забезпеченні економічної безпеки в умовах кризи є реформування економіки та підтримка важливих галузей, таких як технології, енергетика та транспорт. Залучення інвестиційного капіталу та іноземного капіталу також може допомогти у забезпеченні фінансової стабільності економіки. При цьому, держави можуть вживати такі заходи, як стимулювання розвитку внутрішніх інвестицій, зниження податкового тягаря для бізнесу, надання фінансових гарантій та кредитів для підтримки підприємств у складних умовах.

Під час кризових ситуацій, особливо в економічній сфері, важливо забезпечити державний контроль за виробництвом та реалізацією товарів і послуг, що дозволить уникнути розбіжностей між попитом та пропозицією на ринку

та зменшити можливість спекулятивних операцій. Крім того, держава може регулювати ціни на важливі продукти та послуги, щоб забезпечити доступність для населення та підтримку важливих галузей економіки [2].

Для забезпечення економічної безпеки в умовах кризи державі необхідно приділяти особливу увагу наступним напрямкам:

1. Реформування економіки. Серед основних заходів можна виділити:

1) Стимулювання розвитку внутрішнього ринку шляхом збільшення покупцельної спроможності населення, підвищення рівня соціального захисту та зменшення податкового тягаря на середній та низький бізнес.

2) Розвиток експортної спрямованості економіки та залучення іноземного капіталу.

3) Розвиток нових технологій та інноваційних галузей економіки.

4) Реформування банківської системи та зменшення ризиків банкрутства.

2. Підтримка малих та середніх підприємств. Для забезпечення стабільності та зменшення кризових наслідків серед населення необхідно підтримувати малі та середні підприємства, які є важливим джерелом забезпечення зайнятості.

3. Забезпечення стабільності фінансової системи та регулювання фінансових ризиків. Для зменшення ризиків кризових явищ у фінансовій сфері необхідно забезпечувати стабільність фінансової системи, регулювати фінансові ризики та здійснювати нагляд за банківською системою.

4. Підвищення ефективності державного управління економікою та забезпечення прозорості процесів прийняття рішень. Для забезпечення економічної безпеки в умовах кризи необхідно підвищувати ефективність державного управління економікою та забезпечувати прозорість процесів прийняття рішень.

5. Забезпечення соціальної стабільності. Для забезпечення економічної безпеки в умовах кризи необхідно також забезпечувати соціальну стабільність. Серед основних заходів можна виділити:

1) Підтримка соціальних програм та програм соціальної захищеності.

2) Підвищення рівня зайнятості та забезпечення робочих місць.

3) Підвищення рівня освіти та доступності медичних послуг.

Крім того, важливим напрямком для забезпечення економічної безпеки в умовах кризи є забезпечення стабільності політичної ситуації в країні. Це можна досягти шляхом підтримки демократичних процесів, забезпечення прав людини та боротьби з корупцією [3, 34–38].

Умови кризи ставлять перед Україною низку викликів, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки. Основними напрямками забезпечення економічної безпеки в умовах кризи є реформування економіки, підтримка малих та середніх підприємств, залучення інвестицій та іноземного капіталу, забезпечення стабільності фінансової системи та підвищення ефективності державного управління економікою [4, 24–34].

Одним із головних факторів, що впливає на економічну безпеку країни в умовах кризи, є зниження рівня інвестицій. Це стосується як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Одним зі способів забезпечення внутрішніх інвес-



тицій є підтримка малих та середніх підприємств. [5, 368]. Наприклад, уряд може надавати державну фінансову підтримку, сприяти доступу до кредитних ресурсів, знижувати податкове навантаження для малих та середніх підприємств. З іншого боку, залучення зовнішніх інвестицій є важливим чинником для забезпечення економічної безпеки в умовах кризи.

Для залучення іноземного капіталу, Україна повинна проводити інвестиційну політику, яка передбачає створення сприятливих умов для інвесторів, зокрема, зниження податків, спрощення процедур отримання дозволів та ліцензій, розвитку інфраструктури та підвищення рівня правової захищеності бізнесу [5, 368].

Для забезпечення стабільності фінансової системи в умовах кризи, Україна повинна проводити відповідну макроекономічну політику, зокрема, забезпечувати стабільність курсу національної валюти, знижувати інфляцію та забезпечувати стабільність фінансових ринків. Крім того, важливим є підвищення ефективності державного управління економікою, що передбачає зменшення бюрократичних процедур та корупції, впровадження ефективної системи контролю та забезпечення прозорості в управлінні економікою [6, 54–65].

Одним із викликів для всесвіту стала пандемія COVID-19, зокрема, для економіки країн. Пандемія COVID-19 викликала повне порушення політичних, соціальних, економічних, релігійних та фінансових систем у всьому світі. Розглянемо детально зміну ВВП з 2018 по 2021 рр. спричиненою світовою кризою – COVID-19.

**Приріст ВВП у провідних країнах світу за 2018-2021 рр., %**

Країна	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
США	5,42	4,13	-1,50	10,71
Німеччина	7,68	-2,17	0,04	9,52
Нідерланди	9,61	-0,42	-0,04	11,33
Франція	7,55	-2,22	-3,29	12,08
Італія	6,63	-3,85	-5,70	11,12
Польща	12,22	1,24	0,57	13,34
Канада	4,61	0,97	-5,54	20,84
Україна	16,77	17,57	1,78	27,75

*Джерело:* складено на основі [7].

За результатами аналізу даних у наведеній вище таблиці, приріст ВВП у США в 2019 році 4,13 % тоді як в 2020 році він впав 1,5 %.

Проте починаючи з 3 кварталу 2020 року більшість країн демонструють суттєве відновлення економічної активності. Наприклад у Канаді приріст ВВП в 2019 році становив 0,97 % тоді як в 2020 році він знизився на 5,54 %. Показники приросту за 2020 рік в Німеччині становили 0,04 %, в 2021 році приріст збільшився та становив 9,52 %.

У 2021 році всі країни змогли збільшити свої показники в порівнянні з 2020 роком завдяки вживанню різноманітних заходів для забезпечення економічної безпеки в умовах кризи.

Один з прикладів може бути Канада. Канада вживала різні заходи для забезпечення економічної стабільності під час пандемії COVID-19. Наприклад, у березні 2020 року уряд Канади представив пакет заходів на загальну суму \$ 27 мільярдів, включаючи фінансову підтримку для робітників та підприємств, які були пов'язані зі зменшенням попиту на їхні продукти та послуги. Крім того, Канада запровадила додаткові програми соціальної допомоги, щоб забезпечити фінансову підтримку людям, які були безробітними або мали скорочену робочу годину через пандемію.

У додаток до цього, Канада запровадила нові програми підтримки підприємств, включаючи пріоритетні позики та підтримку забезпечення доступу до кредитування. Для забезпечення підтримки малих та середніх підприємств, уряд Канади розширив програми кредитування та запровадив нові гранти для допомоги з платежами за оренду та витратами на оплату праці [8].

Інший приклад може бути Німеччина, яка також вживала різні заходи для забезпечення економічної безпеки в умовах пандемії COVID-19. Уряд Німеччини представив пакет заходів на загальну суму – 750 мільярдів, який включав фінансову підтримку для робітників та підприємств, які були пов'язані зі зменшенням попиту на їхні продукти та послуги. Уряд Німеччини також запровадив спеціальні позики та гарантії для підприємств, щоб допомогти їм витримати економічний удар пандемії.

Крім того, Німеччина запровадила кілька програм соціальної допомоги, які забезпечували фінансову підтримку для людей, які втратили роботу або отримували зменшену заробітну плату через пандемію. Також уряд Німеччини забезпечив підтримку малим та середнім підприємствам, включаючи нові програми кредитування та допомогу з оплати орендної плати та витрат на заробітну плату [9].

Інший приклад – США. У березні 2020 року Конгрес США ухвалив закон про допомогу, діагностику та розповсюдження коронавірусу (CARES Act), який забезпечував \$ 2,2 трильйони доларів допомоги для індивідуальних громадян, бізнесів та держав. Допомога включала прямі платежі громадянам, додаткову безробітну допомогу та підтримку малих та середніх підприємств.

Крім того, уряд США запровадив програму Paycheck Protection Program, яка забезпечувала невідкладну допомогу підприємствам, щоб допомогти їм зберегти робочі місця та оплати заробітної плати. У додаток до цього, уряд США також запровадив програму допомоги з оплати орендної плати для малих підприємств, які стали жертвами пандемії [10].

Враховуючи ці приклади, можна побачити, що багато країн вживали різноманітних заходів для забезпечення економічної безпеки в умовах пандемії COVID-19. Ці заходи включали фінансову підтримку для громадян, бізнесів та держав, підтримку заробітної плати та витрат на оренду, а також допомогу для малих та середніх підприємств. В кінці кінців, такі заходи допомагають

підтримати економіку країни та забезпечити стабільність для громадян у цей непростий час.

Отже, забезпечення економічної безпеки в умовах кризи є складним завданням, яке стоїть перед Україною. Проте, реформування економіки, підтримка малих та середніх підприємств, залучення інвестицій та іноземного капіталу, забезпечення стабільності фінансової системи та підвищення ефективності державного управління економікою можуть допомогти Україні впоратися з цими викликами та забезпечити економічну стабільність та процвітання в майбутньому. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що приріст ВВП через епідемію COVID-19 значно зменшився, а в багатьох провідних країнах світу приріст ВВП має від'ємний показник. Необхідна міжнародна співпраця урядів країн та міжнародних організацій для мінімізації економічних та людських наслідків пандемії COVID-19 у майбутньому, або при інших кризових ситуаціях у світі, адже підтримка та запропоновані заходи дуже важливі. Можливо інший “вірус” має значний руйнівний вплив на світові економіки, тому спільні зусилля необхідні для зменшення його впливу і забезпечення економічної стабільності.

## Джерела

---

1. *Гбур З. В.* Економічна безпека України в сучасних умовах: навч. посіб. № 2. 2018. 98 с.
2. *Булах О. М., Близнюк В. С., Гулак Т. В.* Економічна безпека України в умовах кризи. *Науковий вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”*. Економіка та менеджмент. 2016. С. 9–17.
3. *Петров О. І.* Концепція економічної безпеки України в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного ун-ту імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2017. № 191. С. 34–38.
4. *Максимова Т. В., Гончарова О. О.* Економічна безпека в умовах геополітичних викликів: теорія та практика. *Міжнародна економіка та бізнес*. 2018. № 4 (31). 23–34 с.
5. *Грищенко А. О., Панченка В. Г.* Економічна безпека України в умовах глобалізації: монографія. Київ, 2012. 368 с.
6. *Дубовик О. М., Горпинченко Л. М.* Фінансова безпека держави: теорія та практика. Економічна безпека в умовах глобалізації: проблеми та шляхи вирішення : навч. посіб. Київ, 2016. 54-65 с.
7. World Development Indicators. The World Bank. URL:<https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.MKTP.CD&country=USA,DEU,NLD,FRA,ITA,POL,CAN,UKR#advancedDownloadOptions> (дата звернення: 01.05.2023).
8. Overview of Canada’s COVID-19 Economic Response Plan URL:<https://www.canada.ca/en/departmentfinance/services/publications/economic-fiscal-snapshot/overview-economic-response-plan.html> (дата звернення: 05.05.2023).
9. COVID-19: German Government Financial Assistance Measures URL:<https://www.whitecase.com/insight-alert/covid-19-german-government-financial-assistance-measures> (дата звернення: 07.05.2023).
10. What Is the CARES Act? URL:<https://www.investopedia.com/coronavirus-aid-relief-and-economic-security-cares-act-4800707> (дата звернення: 15.05.2023).

**О. В. ДУБЕНЕЦЬ**  
аспірант, НУБіП України

**О. В. КІРЕЙЦЕВА**  
канд. екон. наук, доц.,  
НУБіП України

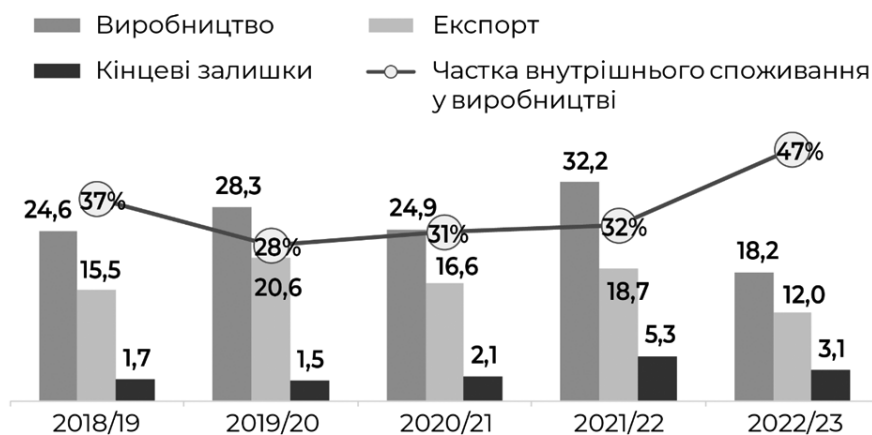
## АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Зміни соціально-економічної ситуації в Україні, зокрема глобальна пандемія COVID-19, війна, різке зростання цін на енергетичні ресурси та валютні коливання, суттєво вплинули на стан агропромислового сектору та світу в цілому. Ці фактори призвели до зміни споживчих пріоритетів та попиту на окремі види продукції, а також до зміни умов виробництва та конкурентних переваг на ринку.

Аналіз поточного стану аграрного сектору України на прикладі виробництва та експорту української пшениці відображено на рисунку.

Ключовими імпортерами пшениці з України вже котрий сезон залишаються Єгипет та Індонезія. За підсумками 2021/22 МР їх частки в загальному обсязі відвантажень зернової на зовнішній ринок склали 16 % і 14 % відповідно (2,9 млн і 2,5 млн тонн в натуральному вираженні), при цьому Єгипет збільшив закупівлі української пшениці відносно сезону-2020/21 на 19 %, а Індонезія – на 2 % [1].

### Динаміка виробництва та експорту української пшениці, млн тонн



Аналіз поточного стану аграрного сектору України [1]

Більш ніж 500 тис. тон зерна було викрадено росією з тимчасово окупованих територій. До 4,7 млн га зменшились посівні площі (-26 %). Це відбулось по-перше, через тимчасову окупацію певних регіонів країни, по-друге, через неможливість господарювання на вже звільнених територіях (мінування, забруднення, пошкодження ріллі) або тих, що поруч із фронтом. Станом на 15.09.2022 згідно до “Огляду непрямих втрат від війни в сільському господарстві України”, який підготували Центр досліджень продовольства та землекористування (KSE Агроцентр) і Міністерство аграрної політики та продовольства України:

\$ 34,25 млрд — непрямі збитки (недоотриманий дохід від зменшення кількості виробленої продукції та зменшення внутрішніх цін, а також — додаткові витрати, які виробники змушені нести через війну);

\$ 6,6 млрд — прямі збитки.

У 2023 році фінансування агросектору буде обмеженим. Працюватимуть дві державні програми:

- програма кредитування від МЕРТУ “5-7-9”: ліміт кредиту збільшився до 90 млн грн (+50 %). Для цієї програми доступних кредитів передбачено 20 млрд грн;

- програма стимулювання садівництва і створення теплиць: компенсація 2/3, якщо підприємство розбиває сад на площі до 25 га. На гранти за цією програмою закладено 1,35 млрд [3].

Для оцінки загальної ситуації на ринку, визначення переваг та недоліків галузі, виокремлення факторів, які можуть вплинути на її розвиток та дослідження їх взаємозв'язку використовуються різні види програмування та моделювання. Моделювання — це спосіб дослідження будь-яких явищ, процесів або об'єктів шляхом побудови й аналізу їх моделей. У широкому розумінні моделювання є однією з основних категорій теорії пізнання і мало не єдиним науково обґрунтованим методом наукових досліджень систем і процесів будь-якої природи в багатьох сферах людської діяльності. Кожний вид моделювання має свої особливості та аналізує певний вид діяльності:

Лінійне програмування: використовується для оптимізації рішень, пов'язаних з виробництвом, обробкою та зберіганням продукції, управлінням запасами тощо;

Нелінійне програмування: застосовується для моделювання складних виробничих процесів, що включають нелінійні залежності між факторами;

Статистичне моделювання: використовується для аналізу статистичних даних про виробництво, споживання, ціни тощо, з метою прогнозування та планування розвитку галузі;

Моделювання систем диференціальних рівнянь: застосовується для опису та аналізу динаміки галузі з урахуванням різних факторів впливу;

Моделювання мережевих структур: використовується для оптимізації логістики та управління мережами постачання;

Лінійне програмування: використовується для оптимізації рішень, пов'язаних з виробництвом, обробкою та зберіганням продукції, управлінням запасами тощо;

Нелінійне програмування: застосовується для моделювання складних виробничих процесів, що включають нелінійні залежності між факторами;

Статистичне моделювання: використовується для аналізу статистичних даних про виробництво, споживання, ціни тощо, з метою прогнозування та планування розвитку галузі;

Моделювання систем диференціальних рівнянь: застосовується для опису та аналізу динаміки галузі з урахуванням різних факторів впливу;

Моделювання мережевих структур: використовується для оптимізації логістики та управління мережами постачання [2].

Комп'ютерне моделювання дозволяє вивчати такі об'єкти, явища та процеси, які з певних причин неможливо, небезпечно або ж економічно недоцільно відтворювати. До того ж, використання цього методу пізнання є зручним та ефективним для дослідження процесів, які є надзвичайно повільними або ж навпаки, швидкоплинними. Комп'ютерне моделювання дає можливість розтягнути або стиснути час проведення експерименту, якщо виникає необхідність дослідити певні фази процесу — зупинити проведення дослідження.

Отже, моделювання — складне, трудомістке і відповідальне наукове завдання. Іноді дослідження за допомогою моделей є єдино можливим способом експериментального вивчення технологічних процесів. Так, процеси, які тривають багато років, можна вивчати на моделях протягом короткого проміжку часу. І навпаки, швидкоплинні процеси вивчаються на моделях протягом більш довгого часу.

## Джерела

---

1. *Вікторія Рожко*. Ранні зернові: результати сезону-2021/22 та старт 2022/23 МР в умовах війни. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1528022> (дата звернення: 18.05.2023).
2. *Олар О. І.* Математичне моделювання у медичній освіті / О. І. Олар, О. Ю. Микитюк, В. І. Федів, Д. І. Остафійчук, В. Ф. Боєчко. “Кредитно-модульна система організації навчального процесу у вищих медичних (фармацевтичному) навчальних закладах України на новому етапі”: матеріали Х ювілейної Всеукр. навч.-наук. конф. з міжнародною участю, 18–19 квітня 2013 р., Тернопіль. Ч. 1. С. 157–159.
3. *Віктор Шулъга*. Підтримка аграрного сектору в умовах воєнного стану: що варто знати? URL: [https://jurliga.ligazakon.net/analytics/213396\\_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-var-to-znati](https://jurliga.ligazakon.net/analytics/213396_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-var-to-znati) (дата звернення: 19.05.2023).

**Г. А. БРАТУСЬ**

*д-р екон. наук, доц., проф. МКА,  
ННІЕУБ МАУП*

**А. І. КОЗЛОВА**

*канд. екон. наук, ст. наук. співроб.,  
ННІЕУБ МАУП*

---

## **ЦИРКУЛЯРНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

---

Перехід на моделі економіки замкнутого циклу набуває глобального характеру, і переваги застосування цієї концепції стають все більш очевидними. Враховуючи критичну екологічну ситуацію у світі, що з кожним роком загострюється, доцільно розробляти механізми заохочення населення до раціонального (свідомого, відповідального) споживання та виробництва.

Сьогодні ринок не лише задовольняє потреби населення у товарах і послугах, а й формує такі потреби, пропонуючи нові чи модифіковані продукти виробництва, споживча цінність яких не завжди висока [1]. Така практика спричиняє нераціональну експлуатацію природних ресурсів і генерування великих обсягів відходів.

Оскільки громадськість та лідери думок нарешті почали реагувати на кліматичні зміни, концепція циркулярної економіки та циркулярних бізнес-моделей стала пріоритетом у наборі інструментів для боротьби із екстремальними кліматичними проблемами не лише в Китаї, ЄС, але й в Україні.

За даними експертів, сьогодні лише 9 % світової економіки є циркулярною. Близько 50 % поточних світових викидів парникових газів є результатом видобутку та переробки природних ресурсів, а попит на сировину у світі, як прогнозують, істотно збільшиться до 2050 р. [1].

Узагальнюючи численні визначення, термін “циркулярна економіка” можна охарактеризувати як регенеруючу та відновлювальну за метою модель економіки, що прагне підтримувати продукцію, компоненти та матеріали у найвищій їх корисності, ефективності та цінності. Це – економічна модель, відновлювальна за її метою, яка полягає у раціональному циклічному використанні всіх ресурсів. Вона побудована на основних принципах 3-R [2, 3]:

1. Reduce. Використання відновлюваних матеріалів замість природних ресурсів.

2. Reuse. Максимальна ефективність повторного використання продуктів.

3. Recycle. Відновлення та перероблення відходів для подальшого повторного використання.

Зазначимо, що у 2018 р. Всесвітній економічний форум розширив базові принципи циркулярної економіки до 10R [4].

Циркулярна економіка забезпечує механізми створення цінності, які не визнають використання обмежених ресурсів. Споживання відбувається в ефективних біоциклах або ж використання витісняє споживання, ресурси відновлюються у біоциклі [5]. За прогнозами, до 2050 р. населення світу (яке досягне 9,6 млрд) задля забезпечення природних ресурсів, потрібних для підтримання сучасного ритму життя, потребуватиме планети, рівноцінної трьом планетам Земля. Відповідно, основне завдання цивілізації сьогодні – пошук інструментів гармонізування екологічної стійкості та економічного зростання. З урахуванням цього протягом останнього десятиліття циркулярна економіка впевнено витісняє традиційну лінійну. Інструменти “лінійної економіки” допоможуть досягти 15 % поставлених цілей сталого розвитку, економіка ж замкненого циклу дасть змогу додати решту 85 % [7].

За оцінками ЄС, запуск циркулярної економіки на першому етапі дає змогу зекономити 300–400 \$ млрд за рік. За підрахунками, застосування такої моделі економіки забезпечить ЄС створення до 580 000 нових робочих місць та економію приблизно 500 євро в кожній сім’ї на енергії [1-3].

Сьогодні глобалізація надає значні переваги для бізнесу: можливість досліджувати нові ринки, отримувати вигоди від зниження торговельних бар’єрів, швидше пристосовуватися до технічного прогресу. Однак через загострення конкуренції підприємствам стає все важче досягати конкурентоспроможності, підтримувати її та зміцнювати. Власне перехід до циркулярних бізнес-моделей є істотною конкурентною перевагою для будь-якого підприємства, адже сьогодні споживачі велику увагу звертають на якість й екологічність виробництва продукції, соціальну відповідальність фірм.

Концепції бізнес-моделей доцільно використовувати в управлінні підприємствами (й адаптуванні циркулярних принципів) трьома способами:

1. Як основну логіку компанії: бізнес-моделі забезпечують розуміння того, як компанії створюють і доставляють цінність.

2. Як основу для класифікації фірм: бізнес-моделі показують, як бізнес створює і постачає результати своєї діяльності, й відповідно можна класифікувати фірми за творенням вартості.

3. Як нову форму інновацій: бізнес-модель може представляти джерело інновацій. Наприклад, адаптування циркулярної економіки не обов’язково передбачає винахід нового продукту або технології, але принципово визначає спосіб, яким виробники можуть створювати, доставляти та фіксувати вартість (наприклад, повторне використання та перероблення, пропонування платформи обміну, послуги з ремонту тощо), отже, інноваційну бізнес-модель [6].

Оскільки відновлення є очевидним і нерозривним поняттям у циркулярних бізнес-моделях, роль споживача (доволі часто одноразового) повинна бути змінена на роль користувача (на довгострокову перспективу). Для бізнесу ця зміна потребує іншого способу мислення щодо їх неявного контракту з клієнтами. Наприклад, у сучасній економіці з ясною парадигмою купівляспоживання головна мета – продати товар. Натомість у циркулярних бізнес-моделях найваж ливішим прагненням може бути “орендувати” або



“взяти для використання”, щоб забезпечити повернення матеріалів для повторного використання.

Ураховуючи світовий досвід та наведені рекомендації, вітчизняним підприємствам доцільно активно впроваджувати циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку, а державі – розробити чітку стратегію переходу на такі принципи економіки. За наявності європейських орієнтирів модернізації дуже важливо раціонально використовувати фінансові інструменти. Реалізація цих бізнес-моделей повинна стимулювати зростання екологічної відповідальності та економічної ефективності.

## Джерела

---

1. The Circularity Gap Reform 2020. URL: <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/news-andevents/all-news/2019-circularity-gap-report-reveals-world-only-9-circular-and-trend-negative>
2. Ellen Macarthur Foundation. What is the circular economy? Available at: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circulareconomy>.
3. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P., Hultink E. J. (2017). The circular economy a new sustainability paradigm? *Journal of cleaner production*. 2017. № 143. P. 757–768.
4. Руда М. В., Мирка Я. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. Нац. ун-т “Львівська політехніка”. 2020. Т. 2. № 1. С. 107–121.
5. Горбаль Н. І. Циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку українських підприємств / Н. І. Горбаль, І. В. Пліш. *Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”*. Серія: “Проблеми економіки та управління”. 2021. Т. 5. № 1. С. 15–29.
6. Чуріканова О. Ю. Інноваційні бізнес-моделі циркулярної економіки на регіональному рівні. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2020. № 4. Т. 1. С. 204–208.
7. Malolitneva V. (2019). Vidpovidalne derzhavne spozhyvannia [Responsible government consumption]. Retrieved from: <https://voxukraine.org/uk/vidpovidalne-derzhavne-spozhyvannya-yak-tsirkulyarni-zakupivlimozhut-vryatuvati-svit/>.

## OLENA SOVA

---

*PhD in Economics, Assistant Professor,  
Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy  
of Sciences of Ukraine*

## E-PAYMENTS IN THE DIGITAL ERA

---

Electronic payments are payments for goods and services by electronic means, which can be made via the Internet, mobile phone, payment terminals, cryptocurrency market and other e-devices. The cashless payment is often applied using bank cards, mobile applications, electronic wallets, etc. It’s quick and safe payment,

which is especially important in today's world digital economy, where electronic technology is mainstream.

E-payments are becoming more and more popular due to the widespread use of the Internet and the growing number of online services. There are many mobile applications and payment systems that provide convenient and fast access to various types of payment, such as utility payments, payment for communication services, online stores and much more.

The following innovations are the most widely used in the global market of electronic payments:

1. Cryptocurrencies: cryptocurrencies are becoming increasingly popular and more acceptable for paying for goods and services. Many companies already accept Bitcoin and other cryptocurrencies as a form of payment.

2. Crypto-virtual cards: this is a new type of payment card that allows you to use cryptocurrencies to make payments in the network of traditional POS terminals.

3. Artificial intelligence and machine learning: the use them allow reducing the fraud's level in e-payments, and also increase the level of security and efficiency of operations.

4. Internet of Things: the inclusion of various devices in the IoT allows payment to be made directly from an Internet-connected device, which simplifies the payment process and increases its convenience.

5. Biometric technologies: the use ones, such as fingerprint scanning and facial recognition, allow increasing the level of security of electronic payments and reducing the risk of fraud.

In some EU countries, particularly Scandinavian ones, electronic payments have become almost the only form of payment, as the population actively uses mobile payments and other digital solutions. In particular, in Sweden, more than 85 % of the population use mobile applications, and in Denmark, this indicator is more than 90 %. Widely considered that in Sweden, Norway, Finland and Denmark have some of the most balanced electronic identity systems. Key to all these schemes is the involvement of banks. Few other national organizations routinely verify new and existing users' identities [1].

On April 1, 2023, a new generation of the Electronic Payment System of the National Bank of Ukraine (SEP) became operational to harmonize the Ukrainian payment space with the global one. Now it operates on the basis of an international standard and can make interbank payments 24 hours a day, 7 days a week [2].

According to 2021 data, cashless payments in Europe are growing by an average of 8–10 % every year. NFC payment technologies are actively developing. In 2022, the trend of increasing popularity of e-payments continued. For example, according to Ecommerce Europe, the volume of e-commerce in Europe increased by 14.2 %, due to the increase in the number of online purchases and the expansion of the range of goods and services available for online payment.

As for Ukraine, electronic payments have become more popular due to the widespread use of the Internet and the growing number of online services. In Ukraine, there are many mobile applications and payment systems that provide convenient and fast access to various types of payment, such as utility payments, payment for

communication services, online stores and much more. In Ukraine in 2020 only 40 % of the population used electronic payments, while in EU countries this figure exceeds 70 %.

The banking system of Ukraine is constantly developing and modernizing, which makes it possible to provide faster and more convenient banking services for customers. Here are some of the innovations that have already been implemented or are in the process of being implemented:

1. Development and implementation of mobile applications for convenient and safe use of banking services.

2. Spread of Internet banking, which allows customers to carry out banking operations online, without the need to visit bank branches.

3. Introduction of new contactless payment technologies, including payment terminals with the possibility of payment using NFC technologies and QR codes.

4. Implementation of electronic documents and electronic signature to ensure security and efficiency of banking operations.

5. Use of biometric technologies to identify customers and reduce fraud risks.

In 2021, the number of cashless card payments and ATM withdrawals increased by 30.3 % and 28.7 %, respectively, compared to 2020 [2]. The market of electronic payments in Ukraine continues to grow rapidly, which indicates an increase in the popularity of e-payment methods: the volume in 2021 amounted to 15.8 trillion UAH, which is an increase of 36.6 % compared to 2020. In 2022, the volume of cashless payments continues to grow – in the first 4 months the volume amounted to 7.2 trillion UAH, which is an increase of 43.8 % compared to the same period last year.

In Ukraine, there are many electronic payment services available for individuals. Here are some of the most popular:

1. Privat24.

5. LiqPay.

2. Portmone.

6. EasyPay.

3. PayHub.

7. Google Pay.

4. PayPal.

8. Apple Pay.

FinTech companies can impact the payment services market with cost-cutting innovations that improve customer experience and increase competition. By using artificial intelligence, customer payment data is analyzed for detection and prevention of fraudulent transactions, to improve authentication and improve convenience. Biometrics are used, and security is increased with the help of tokenization of payment communications [3].

According to the National Bank of Ukraine, in 2021 the largest volume of payments in electronic systems was passed by Privat24 (more than 221 million transactions for a total amount of more than 1.5 trillion UAH) and LiqPay (more than 119 million transactions for a total amount about 284 billion UAH) [2].

The new realities of the war created a need for e-payments and money transfers. On the one hand, most Ukrainians began to reduce their expenses, which were previously related to entertainment, travel, etc. On the other hand, there was a growing need to transfer funds between different regions of Ukraine, as many people were forced to evacuate and move to other cities and regions. In March 2022 there

was a 27 % increase in the number of contactless payments compared to February 2022. In January–March 2022, the number of transactions using electronic money increased by 29 % compared to the previous quarter. In the first quarter of 2022, the volume of transactions on the e-payments market increased by 31 % compared to the same period in 2021 [2]. So, the popularity of cashless payments and electronic funds transfers increased significantly during the war. This became possible thanks to the fact that some companies and services reduced their commission fees and set the maximum possible limits on fund transfers.

For legal entities, electronic payments provide fast and efficient payment processing, simplify financial reporting and contribute to the automation of business processes, improving the efficiency of financial operations management. RippleNet is a network for global financial payments that offers solutions for legal entities aimed at the convenience and efficiency of international money transfers. It uses blockchain technology and XRP digital currency to move funds across borders quickly and inexpensively. For example, PayPal is a global payment system that allows businesses to accept and make payments in multiple currencies. They provide a variety of business tools, including online payments on websites, integration with e-stores, and APIs for convenient transaction processing.

Thus, it can be said that PayPal and RippleNet operate in different segments of the e-payments market and have different competitors. PayPal competes with other payment systems such as Stripe, Square, Google Pay and Apple Pay, while RippleNet competes with other interbank payment systems such as SWIFT.

Therefore, innovative solutions in the field of electronic payments have become extremely popular all over the world, including Ukraine and European countries. The development of this type of payment allows ensuring the convenience and security of payment, which becomes especially important in the conditions of remote work.

The introduction of new technologies and the improvement of existing solutions will contribute to the further development of electronic payments and increase their popularity among the population and entrepreneurs.

## References

---

1. *Sova O., Ganushchak T., Khrapkina V., Onyshchenko O.* Development of remote identification the enterprises by digital technologies. Proceeding of the 6<sup>th</sup> International scientific conference “Business and regional development” (Stara Zagora, Trakia University, Bulgaria). SHS Web Conf. 2021. Volume 120. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112002004>
2. *Дорошенко О.* Електронні платежі як ключовий сегмент ринку фінансових технологій: передумови та перспективи розвитку. *Академічні візії*. 2022. Вип. 14. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7814791>
3. Національний банк України. Сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/>

**О. Л. ЦЮМАЛЬЧУК**

*аспірант, НУБіП України*

**О. В. КІРЕЙЦЕВА**

*канд. екон. наук, доц.,  
НУБіП України*

---

## **МІЖНАРОДНИЙ ЛІЗИНГ**

---

*Міжнародний лізинг* — це договір лізингу, що здійснюється суб'єктами лізингу, які знаходяться під юрисдикцією різних держав. Міжнародною лізингова операція вважається також в тому випадку, якщо майно або платежі перетинають державні кордони, угода, по якій лізингодавець купує обладнання у національного підприємства, а після цього передає його іноземному підприємцю за кордон, називається експортним лізингом. Якщо обладнання купується в іноземній фірмі і передається для використання вітчизняному підприємцю, угода називається імпортом лізингом [1].

Сутність міжнародного лізингу розкривають його основні, домінуючі особливості. Серед них слід виділити такі:

- Відокремлення права власності від права користування активом протягом певного періоду повинно здійснюватися за узгодженням, як мінімум, з двома юридичними, бухгалтерськими та податковими системами.

- Передача активу в лізинг може здійснюватися в прямій або опосередкованій формі. Прямая форма — коли майно фізично перетинає кордон для того, щоб потрапити в країну лізингоотримувача. Опосередкована — коли майно не треба перевозити через кордон, бо воно вже знаходиться в країні лізингоотримувача.

- Період лізингового договору може бути або часом, протягом якого лізингоотримувач користується майном без часу транспортування майна від лізингодавця до лізингоотримувача, або часом, який включає і час на транспортування, і час користування майном. У разі внутрішнього лізингу час перевезення активу, як правило, настільки короткий, що, приймаючи рішення, ним нехтують. Термін міжнародного лізингу, як правило, включає й час на доставку, якщо він тривалий і витрати на доставку високі. Отже, час перевезення, витрати на транспортування та страхування — це важливі фактори в разі укладання договору міжнародного лізингу.

- Термін лізингової угоди, як правило, збігається з терміном корисної служби активу.

- Платежі за міжнародним лізингом можуть здійснюватися у формі національної валюти лізингодавця, лізингоотримувача або третьої країни у формі колективної валюти або у формі товару, послуги чи природного ресурсу.

Міжнародний лізинг буває таких видів:

- прямий експортний;
- прямий імпорتنний;
- транзитний (непрямий).

Прямий міжнародний лізинг являє собою угоду, де всі операції здійснюються між комерційними організаціями з правом юридичної особи з двох різних країн. Привабливість цього виду лізингу полягає в такому:

- лізингодавець має можливість одержати експортний кредит у своїй країні і тим самим розширити ринок збуту власних товарів і послуг;
- орендатор забезпечує повне фінансування використання сучасних машин, устаткування і прискорене технічне переоснащення виробництва [2].

Експортна лізингова операція – міжнародна операція, в якій лізингодавець купує предмет оренди в національній фірми і надає в найм іноземному лізингодержувачу (рис. 1.).

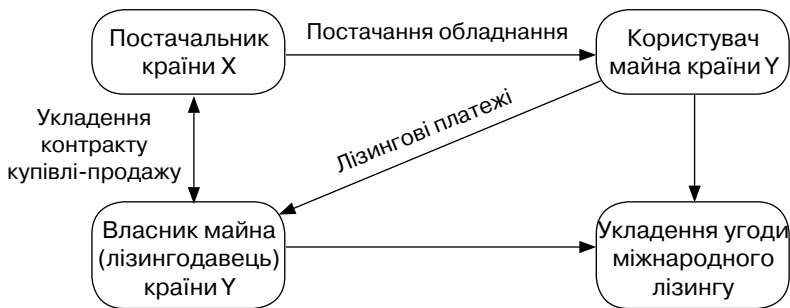


Рис. 1. Спрощена модель експортного лізингу [4]

Імпортна лізингова операція – лізингова операція, в якій лізингодавець купує предмет оренди в іноземній фірми і надає його вітчизняному лізингодержувачу (рис. 2.).

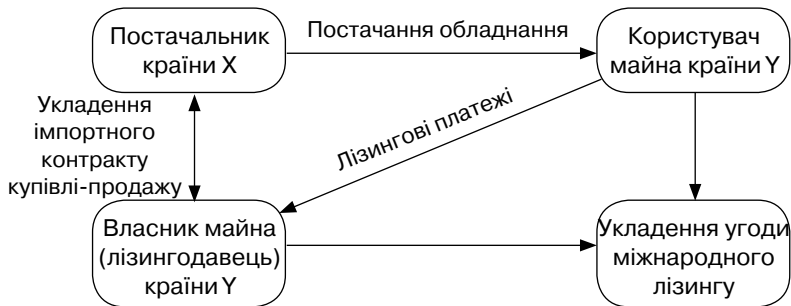


Рис. 2. Спрощена модель імпортного лізингу [4]

Транзитний (непрямий) міжнародний лізинг – лізингова операція, в якій лізингодавець однієї країни бере кредит чи купує необхідне устаткування в іншій країні і постачає його орендатору, котрий перебуває в третій країні (див. рис. 3.).

Сьогодні міжнародний лізинг став одним з найбільших джерел капітальних інвестицій як у промислово розвинутих країнах, так і в тих, що розвива-

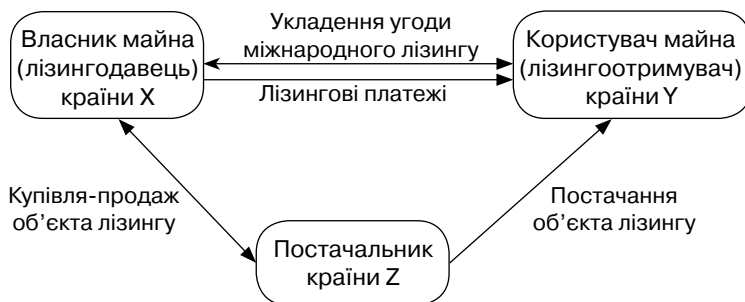


Рис. 3. Спрощена модель транзитного міжнародного лізингу [4]

ються. Лізинг є пільговою галуззю інвестиційної діяльності та особливим видом фінансування. Як система фінансування лізинг використовує елементи орендних відносин, кредитного фінансування, розрахунки за довгостроковими зобов'язаннями та інші фінансові механізми. Окрім цього, лізинг — це особливий вид інвестиційної діяльності. Він сприяє інтенсивному розвитку національної економіки країни, підвищенню її конкурентоспроможності на світовому ринку, стимулює експортну діяльність національних виробників, прискорює обіг капіталу, підвищує ліквідність підприємств.

Міжнародний лізинг може застосовуватися і тими підприємствами, що не одержують доходів в конвертованій валюті. В таких випадках укладається угода, що передбачає оплату зобов'язань продавця постачанням продукції, виробленої на обладнанні, що орендувалося. Це свого виду “бартер”, що заохочується діючими в багатьох країнах нормами фінансового права, тому що сприяє просуванню обладнання, транспортних засобів тощо на зовнішній ринок.

Подібно до вищезгаданої, склалася ситуація з приводу лізингу і в таких європейських країнах, як Великобританія, Франція, Німеччина, Італія тощо. Проте законодавець у цих країнах зосередив свою увагу на інших аспектах — фінансових і податкових аспектах лізингу. Напевно, цей досвід не завадив би і національному законодавству нашої країни.

## Джерела

1. Внукова Н. М. Чи є можливості розвитку фінансового лізингу в Україні. URL: <http://www.leasing.org.ua> (дата звернення: 14.05.2023).
2. Організаційна структура лізингової компанії. URL: <http://www.leasing.org.ua> (дата звернення: 14.05.2023).
3. Нові можливості для агропромислового комплексу України. URL: <http://www.ukragroleasing.com.ua> (дата звернення: 17.05.2023).
4. Операція лізингу та практичні аспекти її здійснення. URL: <http://www.leasing.org.ua> (дата звернення: 15.05.2023).

**Н. О. ЛОБОДА**

*канд. екон. наук, доц. кафедри обліку, аналізу і контролю,  
ЛНУ ім. І. Франка*

**В. А. БІЛЕЦЬКИЙ**

*здобувач освітнього ступеня “бакалавр”,  
ЛНУ ім. І. Франка*

---

## **ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК МАТРИЦЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

---

У сучасному світі цифрова трансформація стає необхідністю економічного розвитку. Дедалі більше використання інформаційних технологій і цифрових рішень впливає на всі сфери бізнесу та всю світову економіку. Цифрова трансформація економіки є невід’ємною частиною сучасного розвитку. Це відкриває багато можливостей для інноваційного зростання, підвищення ефективності та змін у бізнесі та методах управління. Проте, разом з цим, це створює виклики для суспільства, бізнесу та установ, що вимагає ретельного дослідження та стратегічного планування.

Одним із викликів цифрової трансформації економіки є зміна бізнес-моделей. Технологічний прогрес і розширення цифрових рішень призводять до змін у сферах виробництва, розподілу та споживання. Компанії повинні переглянути свій підхід і адаптуватися до нової реальності, впроваджуючи інноваційні продукти, послуги та способи взаємодії зі споживачами.

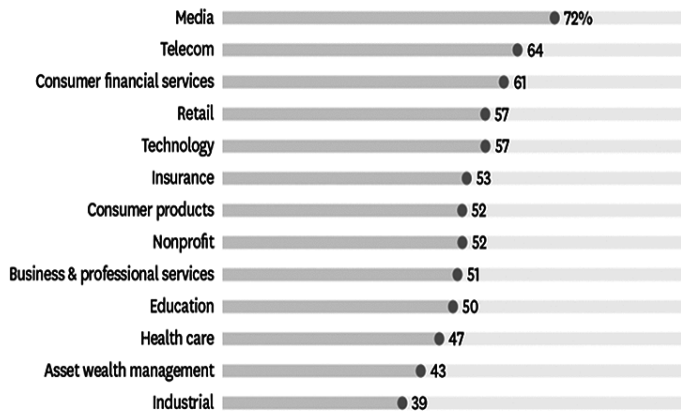
Ще одним викликом є необхідність зміни методів виробництва та управління. Цифрові технології дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність. Розумні системи, штучний інтелект та інші інноваційні рішення допомагають запроваджувати нові методи та підходи до управління, тим самим стимулюючи бізнес та забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку.

Вплив цифрової економіки на всі сфери життя безсумнівний, і цифрові дані також це підтверджують. Цифрова трансформація світу зруйнувала бар’єри для входу та виходу з галузей, водночас створивши нові можливості та порушивши зазвичай стабільні моделі розвитку.

Щороку “Russell Reynolds Associates” опитує понад 2000 керівників С-рівня про вплив, структуру, бар’єри та стимули цифрових технологій у 15 галузях. На рисунку відображено оцінку рівня уразливості бізнесу перед розвитком цифрових технологій найближчі 12 місяців, у розбивці за галузями. Аналізуючи дані можна зазначити, що найвищі показники уразливості були зафіксовані у ЗМ, де 72 % опитаних вважали їхній бізнес помірно або значно уразливий. Найнижчий показник уразливості показала промисловість (39 % відповідно).



### Executives Who Anticipate Moderate or Massive Digital Disruption in the Next 12 Months, by Industry



SOURCE "DIGITAL PULSE 2015," BY RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

© HBR.ORG

**Рис. 1. Керівники, які передбачають помірний або масштабний цифровий збій у найближчі 12 місяців, за галузями [1]**

Розширення глобального доступу є ще одним аспектом цифрової трансформації. Технологія забезпечує легкий і швидкий доступ до ринків, покупців і партнерів. Це розширює можливості розвитку та сприяє глобальній співпраці. Такі цифрові інструменти, як електронна комерція, соціальні мережі та електронні платежі, забезпечують зручність та ефективність взаємодії між підприємствами.

Крім того, цифрова трансформація економіки впливає на поведінку споживачів. Споживачі стають все більш обізнаними та вимогливими завдяки широкому доступу до інформації та персоналізованих послуг. Вони шукають інноваційні рішення, персоналізоване обслуговування та нові способи взаємодії з брендами. Компанії повинні бути готові до змін та адаптуватися до нових споживацьких уподобань, вдосконалюючи свої продукти та сервіси.

У своєму розвитку цифрові технології суттєво впливають на всі аспекти економіки на різних рівнях, таких як національний, глобальний, корпоративний, індивідуальний. Діджиталізація різних сфер економіки має дуже великий вплив по таких напрямках, а саме:

1) Збільшення продуктивності факторів виробництва. Інноваційні технології на сьогодні — це те, що дарує нам гнучкість і мобільність. Розвиток інформаційних технологій (ІТ) приводить до зростання загальної продуктивності чинників виробництва, забезпечуючи близько двох третин зростання загальної продуктивності та практично повністю відповідаючи за зростання продуктивності праці [2].

Вплив ІТ на продуктивність є одним із найвищих у США, більшість інших країн також виграли від ІТ-революції. Економісти виявили значний вплив ІТ на продуктивність компанії у багатьох інших країнах, включаючи Австралію, Канаду, Фінляндію, Німеччину, Корею, Японію, Нідерланди та Швейцарію. Зокрема, використання ІТ у Китаї спричинило 38 % збільшення

загального зростання продуктивності факторів виробництва та 21 % зростання ВВП [3; 4].

2) Зростання кількості робочих місць.

ІТ підвищують економічну продуктивність, надаючи змогу працювати більшій кількості людей. ІТ-індустрія сама створює місця, в середньому платячи на 84 % більше, ніж у середньому. ІТ спрощує приєднання до робочої сили більшої кількості людей, включаючи людей з обмеженими можливостями [3; 4].

3) Створення нових продуктів та послуг.

ІТ допомагають організаціям підвищувати якість продуктів і послуг. ІТ дозволяють збирати більше інформації про якість, надаючи організаціям більше можливостей і стимулів для підвищення якості. Також, ІТ полегшує організаціям розробку більш індивідуальних продуктів і послуг, які за визначенням мають вищу якість, оскільки вони більше відповідають побажанням споживачів [3; 4].

Проте, разом з можливостями, цифрова трансформація також приносить виклики. Зокрема, це вимагає змін в управлінні робочою силою та кваліфікації працівників. Зростаюча роль цифрових технологій вимагає від компаній наявності експертів, які можуть їх ефективно використовувати. Тому навчання та перенавчання людей є необхідним кроком для успішної цифрової трансформації.

Крім того, важливим аспектом є регулювання та захист даних. З використанням цифрових технологій зростає ризик кібератак та порушення конфіденційності. Тому розробка ефективних стратегій кібербезпеки та виконання вимог захисту даних стають пріоритетними завданнями для компаній. Важливо визначити політику щодо збору, зберігання та використання даних, а також розробити механізми захисту, шифрування та контролю доступу до них.

Слід також звернути увагу на економічну нерівність, яка може бути поглиблена цифровою трансформацією. Не всі сектори та регіони мають однаковий доступ до цифрових технологій, а також навички та ресурси для їх використання. Тому важливо створити інклюзивну цифрову економіку, яка надає рівні можливості для всіх, незалежно від соціально-економічного статусу та місця проживання.

Нарешті, успіх цифрової трансформації залежить від формулювання стратегії розвитку інновацій. Компанії повинні активно досліджувати та впроваджувати нові технології, аналізувати дані та використовувати їх для прийняття рішень. Інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності, тому необхідно створити сприятливе середовище для розвитку інноваційного бізнесу та підтримувати співпрацю між галузями та галузями.

## Джерела

---

1. Grossman R. The industries that are being disrupted the most by digital. *Harvard Business Review*. March 21, 2016. URL: <https://hbr.org/2016/03/the-industries-that-are-being-disrupted-the-most-by-digital>

2. *Лобода Н. О., Голева Д. В.* Інтеграція програмних забезпечень штучного інтелекту в освітній процес. Сучасні напрями вдосконалення педагогічної майстерності викладачів: I Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 27–28 квітня 2023 р.). Чернігів: Академія Державної пенітенціарної служби, 2023. С. 189–191.
3. *Atkinson R. D., McKay A. S.* Digital prosperity: understanding the economic benefits of the information technology revolution. URL: <https://itif.org/publications/2007/03/13/digital-prosperity-understanding-economic-benefits-information-technology/>
4. Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy. *McKinsey Global Institute*. 2014. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Globalization/Global%20flows%20in%20a%20digital%20age/MGI%20Global%20flows%20in%20a%20digital%20age%20Executive%20summary.ashx>

## **І. Ф. КУЛЯ**

*старший викладач,*

*Придніпуйська філія МАУП, м. Ізмаїл, Україна*

---

## **РОЗВИТОК СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

---

Менеджмент як практика виник через необхідність делегування повноважень власника з управління господарською діяльністю професійному менеджеру-менеджеру для досягнення цілей організації.

До основних положень, які лягли в основу традиційного менеджменту, можна віднести:

1. Менеджмент — це управління бізнесом, а бізнес — виключно справа суспільства.

2. Соціальні обов'язки, тобто справи, які не можна включити в рамки економічних розрахунків, виступають скоріше як перешкоди в управлінні, ніж як його цілі та завдання. Вони повинні проводитися за межами підприємства та поза межами звичайного робочого дня керівника.

3. Основна функція менеджменту полягає в мобілізації енергії організації для виконання відомих і визначених завдань.

Підприємництво та інновації (за винятком систематичних досліджень) знаходяться поза його сферою. Ця посада була значною мірою необхідною понад півстоліття. Підкреслення управлінської сторони менеджменту — майже аж до повного ігнорування підприємництва як однієї з функцій менеджменту — відображає реальність, притаманну економіці першої половини XIX ст. Це був період високої технологічної та підприємницької активності, період, який вимагав пристосування, а не інновацій, і здатність робити краще, ніж сміливість, інакше дасть результат.

4. Основна увага керівництва приділяється саме робочій фізичній праці - кваліфікованій чи некваліфікованій, яка розглядалася як один із ресурсів і як один із основних елементів витрат. Найвищим досягненням традиційного господарювання є те, що воно зробило працівника продуктивним в умовах спільної праці. Його головна турбота другої половини ХХ ст. залишалася продуктивність і управління працею робітника.

5. Менеджмент є наукою, тобто розвивається незалежно від суб'єктивних поглядів, таких як елементарні дії арифметики, закони фізики чи інженерні розрахунки.

6. Управління є результатом економічного розвитку. Він виник, коли бізнес "переріс" власника, який все робив сам. Дійсно, менеджмент виник на підприємствах, які спочатку були великими (залізниці, металургійні заводи, загальні магазини тощо).

У сфері економіки, де переважали малі підприємства, менеджмент прийшов значно пізніше. У тій чи іншій мірі наведені положення досі складають основу теорії та практики менеджменту. Основні характеристики сучасного менеджменту Особливістю сучасного менеджменту є, насамперед, те, що однією з основних його функцій є підприємницька.

Підприємництво перетворюється на ядро менеджменту. Успішна підприємницька діяльність неможлива, якщо в організації (підприємстві) не впроваджуються інновації. Сучасний менеджер, як уже зазначалося, має бути новатором, протистояти консерватизму, орієнтувати компанію на постійні зміни, удосконалювати технологічний та організаційний процес залежно від кон'юнктури ринку. Важливе завдання сучасного менеджменту — зробити знання продуктивними. Основним капітальним ресурсом, основним об'єктом витрат розвиненої економіки є такий працівник, який володіє знаннями, тобто втілює у своїй праці все те, що він набув у процесі систематичної освіти, а не використовує ремісничі навички чи фізичну силу, у своїй роботі.

Проте показники, які показують продуктивність працівника фізичної праці (наприклад, кількість деталей, вироблених за одиницю часу або за одиницю заробітної плати), не можуть бути застосовані до працівника, який працює з знаннями. Продуктивність праці останнього визначається насамперед якістю товарів, які він виробляє. Менеджмент сьогодні повинен зробити здібності та можливості працівника продуктивними. Однією з передумов успішного вирішення цього завдання є подолання відчуження працівника від засобів виробництва, формування в нього почуття господаря. У книзі Акіо Моріті "Зроблено в Японії" говориться: "У екстремальних японських компаніях немає секретів чи таємниць.

Найважливішим завданням японського керівництва на місцях є те, що, як правило, звичайні дії з працівниками слід залишити корпораціям, оскільки сім'я, сформувати розуміння того, що працівники та керівники мають одну долю". Компанії, які прибули на землю найбільшого процвітання, це ті, які зібрали творіння, пов'язані з інтересами всіх працівників і акціонерів.

З точки зору японського менеджменту, найважливішим завданням організації вербування є формування механізму групової логіки та підпорядкування

ня волі лідера. Розпочавши свою освіту як спеціалізовану рису комерційних інститутів, менеджмент стає загальним і істотним органом розвинутого суспільства.

Сьогодні некомерційні організації все частіше звертаються до управлінського досвіду, щоб навчитися керувати (лікарні, державна адміністрація, військові об'єкти тощо). Але це не передача, оскільки принципи ведення бізнесу можуть передаватися в установленому порядку, що не може мати комерційного характеру.

Управління починається з постановки цілей, а управління некомерційними установами (наприклад, університетом, лікарнею тощо) потребує управління, яке відрізняється від управління комерційними підприємствами. Проте раціональність управлінських рішень, оцінка співвідношення виділених ресурсів і незадовільних результатів є загальними принципами менеджменту, повною мірою застосовними і до некомерційних установ. Крім зазначених особливостей сучасного менеджменту, слід також підкреслити, що його інтернаціоналізація, колективне розуміння нових реалій, породжене поглибленням міжнародного поділу праці, зростанням конкуренції та взаємозалежності у світовій економіці, створенням міжнародних інформаційних систем, інших структур з інтеграційними повноваженнями.

У цілому сучасний менеджмент характеризується:

- шляхом зміни змісту планування;
- комплексне вивчення факторів успішної діяльності;
- індикативне управління для досягнення стійких успішних результатів;
- розробив теорію і практику маркетингу;
- розробка технологій ефективного прийняття рішень;
- оцінка обмеженості математичних методів та доступності інформації в управлінні на основі комп'ютерного персоналу;
- розвинена мережа розрахункових систем і засобів зв'язку;
- активна участь персоналу в управлінні;
- він лютував до здорової глухоти, проституції, як доступної для розуміння і витримки оцінок з боку мас.

Безпосередньо технологічне харчування зараз не входить до сфери компетенції спеціалістів з організації та управління. Наприклад, агроном вирішує, які саме добрива вносити в цей ґрунт.

## Джерела

---

1. *Васюта О. А.* Проблеми екологічної стратегії України в контексті глобального розвитку. Тернопіль, 2001. С. 311–338.
2. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні в 2001 році. К., 2003. С. 158–161.
3. Соціальна екологія: навч. посіб. / За ред. Л. П. Царика. Тернопіль, 2002. С. 166–172.

**Н. В. ЛЬВОВА**

*аспірантка,*

*Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, м.Одеса  
ORCID ID 0000-0002-8884-3154*

---

## **РОЗВИТОК В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ВИКОРИСТАННЯ ІНОВАЦІЙ ТА ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІКИ**

---

Цифрові технології стрімко й переможно розвиваються, займають передові позиції і це потребує негайного реагування та відповідних дій. Швидке збільшення населення, зміни клімату, стихійні лиха, пандемії, війни, призводять до створення нових викликів, глобальної діджиталізації та впершу чергу необхідності розвитку цифрової економіки.

Цифровізація не обмежується виключним використанням технологій; вона характеризується зміною культури, інтегрованої в усі сфери роботи, та трансформацією в управлінні різними командами. Мінімізації витрат (цифровізація документів, що призводить до загальної оптимізації процесу), децентралізація виробництва, підвищення ефективності та продуктивності, швидке, ефективніше прийняття рішень у реальному часі, підвищення рівня екологічності, виробництво сталих продуктів, скорочення часу та витрат на розробку продукції, підвищення якості продукції та швидка реакція на зміну кон'юнктури ринку, диверсифікація виробництва зростаючої кількості виробів на численних виробничих майданчиках — не єдині переваги цифровізації [1, с. 3].

Самодостатня територіальна громада має бути спроможна в процесі свого функціонування за умови ефективного використання своїх ресурсів не тільки задовольняти поточні потреби, а також створювати умови для подальшого успішного розвитку.

Для того щоб зрозуміти яку громаду можна називати самодостатньою звернемося, насамперед, до витоків та сутності терміну “самодостатність”. Ще з давніх часів люди намагалися зрозуміти що ж означає дане поняття. Античні філософи Сократ, Антисфен, Платон, Диоген, багато своїх праць присвятили міркуванням над сутністю даного поняття. В працях Арістотеля знаходимо, що суспільство, яке складається із кількох поселень є майже завершеною державою, яка досягає самодостатнього стану та виникає ради потреб життя та існує ради досягнення благого життя. Ідея самодостатності пронизує також і творчий доробок видатного українського філософа XVIII ст. Григорія Сковороди (1722–1794 рр.) [2, с. 1].

Характерними ознаками самодостатності територіальної громади є: природний приріст населення; здатність у повному обсязі задовольняти потреби населення; фінансова самостійність, незалежність та дієздатність органів місцевого самоврядування; ефективне використання ресурсного потенціалу громади для створення сприятливого життєвого середовища для її членів;

створення сприятливих умов для залучення інвестицій; участь жителів громади як у внутрішніх, так і зовнішніх відносинах та процесах, що стосуються їх життєдіяльності; ефективна взаємодія, солідарність та партнерство членів територіальної громади [3, с. 6].

Створення спроможної самодостатньої територіальної громади, яка буде забезпечувати власну життєдіяльність, на практиці, дуже складне завдання. Ось кілька інновацій, які можуть бути використані:

Штучний інтелект (AI) і машинне навчання: Ці технології можуть бути використані для аналізу даних, прогнозування майбутніх трендів, оптимізації ресурсів та вдосконалення прийняття рішень.

Блокчейн: Ця технологія може бути використана для створення безпечних цифрових транзакцій, в тому числі фінансових операцій і контрактів.

Інтернет речей (IoT): IoT може допомогти моніторити та управляти інфраструктурою громади в реальному часі, в тому числі управління енергоефективністю, транспортною системою, системами водопостачання тощо.

Бездротові технології: 5G та майбутні технології бездротового зв'язку можуть забезпечити швидкі і надійні з'єднання, які є необхідними для великої кількості цифрових послуг.

Дистанційна робота і навчання: З використанням цифрових платформ можна підвищити доступність робочих місць та освіти, незалежно від місця проживання.

Цифрова медицина: Телемедицина та інші цифрові засоби можуть значно покращити доступ до медичних послуг. Ключем до успіху є адаптивність, стратегічне планування, неперервне навчання та усвідомлення необхідності постійної інновації. Також при впровадженні цифрових технологій важливо мати стратегічний підхід, обміркований та системний, з урахуванням різних аспектів — технологічних, економічних, соціальних, та ін.

Загалом, варто зауважити, що на нинішньому етапі розвитку суспільства, цифрові технології є невід'ємною складовою розвитку в Україні. Резюмуючи вищевикладене, зауважимо, що проблематика розвитку цифрової спроможності громади, визначає її перспективи, а саме: переведення максимальної кількості публічних послуг в онлайн режим, забезпечивши при цьому доступність цифрових технологій шляхом залучення до них як найбільшої кількості громадян; покращення якості надання публічних послуг громадянам та підвищення їхньої довіри до місцевої влади; подолання цифрової нерівності розвитку громади, шляхом забезпечення всього населення держави Інтернетом, збільшення фінансування, а також забезпечення ефективного використання коштів, які виділяються для проектів цифрової трансформації; створення та реалізація концепцій і програм цифрового розвитку кожної громади в Україні; удосконалення законодавчих засад щодо впровадження міжвідомчого цифрового інформаційного обміну на рівні громади; підвищення цифрової грамотності населення, шляхом формування цифрових навичок та компетенцій у більшості українських громадян тощо. Використання цифрових технологій сприятиме підвищенню рівня інформованості громадян щодо управлінської діяльності, забезпечить прозорість прийняття управлінських рішень та

створення прогресивних “цифрових” громад, зменшить недовіру суспільства до діджитал-держави. Щодо подальших перспектив наукових досліджень, то таким питанням, на нашу думку є — змістовне визначення цифрового аудиту та формування механізмів його реалізації [4].

Цифрова ера постійно розвивається і постійно вносить зміни. Організації та спільноти повинні бути готові до адаптації до цих змін, здатні вчасно реагувати на нові виклики та можливості. Цифрова економіка є економікою інновацій. Це означає, що постійні вдосконалення та нововведення є необхідними для забезпечення конкурентоспроможності та успішного розвитку.

У найближчі роки очікується тільки розширення сфери електронних послуг. Збільшення кількості цифрових технологій. Штучний інтелект у майбутньому буде безперешкодно впроваджуватись в усі сфери економіки. Буде розвиватись використання електронних платформ як центральних систем, які трансформують послуги в онлайн-послуги з використанням веб-та мобільних технологій з метою отримання віддачі від інвестицій, соціального та економічного розвитку. Такі платформи повинні включати повний пакет готових до використання модулів, які громадяни та уряд можуть використовувати, створювати інструменти електронних послуг для розширення прав та можливостей громадян за рахунок більшої прозорості та кращого доступу до інформації.

Засоби діджиталізації повинні мати великий програмний потенціал, онлайн простор для політичної взаємодії та сприяння ефективному спілкуванню влади й громадян. Це зробить взаємодію більш змістовною.

Таким чином, діджиталізація надає державам багато переваг та нових можливостей для впровадження цифрових інновацій, підвищення конкурентоспроможності та створення привабливих умов для економіки в цілому.

## Джерела

---

1. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL:<https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv> (дата звернення: 19.05.2023).
2. Шаталова Л. С. Теоретичні основи визначення категорії «самодостатність» як дефініції державного управління. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2122>. (дата звернення: 19.05.2023).
3. Люта О. В., Пігуль Н. Г. Самодостатність територіальної громади, її сутність, склад та напрями забезпечення. УДК 332.12.
4. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084> (дата звернення: 19.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.6.1.



**Я. Ю. ЯКОВЕНКО**

*PhD з економіки, ст. викл. кафедри економіки,  
КрНУ імені Михайла Остроградського*

**І. О. ТИТАРЕНКО**

*здобувачка кафедри економіки,  
КрНУ імені Михайла Остроградського*

---

## **РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

---

Розвиток інноваційної економіки України в умовах глобальної конкуренції є актуальним питанням, яке потребує уваги, адже у післявоєнний період Україна перейде в стан відновлення, а одним із ключових напрямів стане переорієнтація економіки з низькотехнологічної (на рівні 3–5 % високотехнологічного експорту) до інноваційної (передбачає розширення спектру наукових досліджень, комерціалізацію інноваційних результатів, реалізацію стратегічних пріоритетів інноваційного відновлення за рахунок кваліфікованих кадрів тощо).

Інновації являють собою ключовий чинник, який впливає не тільки на успіх окремих організацій, а й загалом на суспільно-економічний розвиток країн. Інновації сприяють економічному зростанню шляхом підвищення продуктивності. На практиці це означає, що за допомогою інновацій можна збільшити виробництво товарів і послуг, що в свою чергу призводить до росту економіки. Саме цього прагнуть більшість країн світу. Україна не є винятком.

Дослідженнями у галузі інноваційного розвитку України займалися ряд дослідників, зокрема Говоруха Ж. А. [5], Касич А. О. [2], Гринько Т. В. [6], Білик М. Ю. [3–4] та інші. Нині, в умовах постіндустріальної економіки, коли третинний сектор економіки стає ключовим, відбувається розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (діджиталізація спостерігається в усіх сферах [3] – від державних послуг до доставки готової їжі з ресторанів); як наслідок – підприємства не можуть обійтися без іноваційного розвитку та змушені переходити на технології, які вони не планували впроваджувати до певного часу (наприклад, нетворкінг, безперервне навчання, автоматизація процесів і роботизація тощо). Такі тенденції слугують забезпечення високого рівня конкурентноспроможності економіки України в майбутньому, а завданням нинішнього етапу розвитку є реалізація інноваційного потенціалу [4].

В Україні є багато талановитих науковців, інженерів і підприємців, але інфраструктура досліджень і розробок країни протягом багатьох років недофінансувалася і занедбана. З огляду на воєнний час та орієнтуючись на перспективу, можна зазначити, що, аби ефективно конкурувати на світовому ринку, Україні потрібно більше інвестувати в дослідження та розробки,

сприяти розвитку підприємництва та створювати сприятливіше середовище для інновацій.

Україна представлена у багатьох міжнародних рейтингах інноваційного розвитку, одними із них є Глобальний індекс інновацій (табл.).

**Глобальний Інноваційний рейтинг (за даними на 2022 рік) [1]**

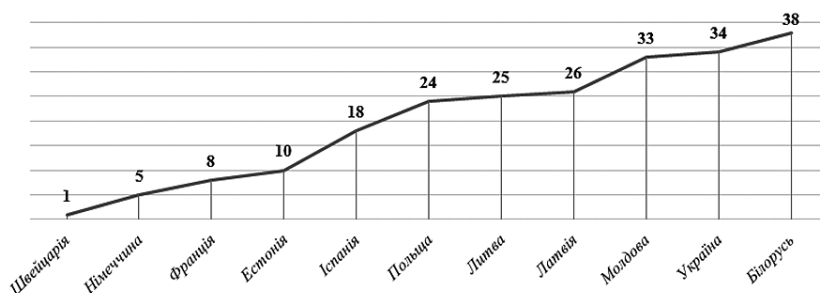
Місце у світі	Країна	Кількість балів	Місце у Європі
1	Швейцарія	64,6	1
8	Німеччина	57,2	5
12	Франція	55	8
18	Естонія	50,2	10
29	Іспанія	44,6	18
38	Польща	37,5	24
39	Литва	37,3	25
41	Латвія	36,5	26
56	Молдова	31,1	33
57	Україна	31,1	34
77	Білорусь	27,5	38

Всесвітня Організація Інтелектуальної власності (ВОІВ) оприлюднила Глобальний Інноваційний рейтинг 2022, згідно якого Україна втратила 8 позицій, порівняно з попереднім періодом, у загальному рейтингу Глобального Інноваційного Індексу 2022 (ГІІ), набравши 31,0 бали зі 100 можливих.

Серед країн Європи Україна посіла 34 місце. Лідером серед країн Європи та світу стала Швейцарія, яка у 2022 році набрала 64,6 балів (рис.).

Щоб покращити позиції у рейтингу ГІІ, Україні необхідно зосередитися на розвитку свого людського капіталу. Країна має молоду талановиту робочу силу, яка прагне вчитися та розвиватися, але в багатьох ключових галузях існує значна прогалина у кваліфікації. Основою для активного інноваційного розвитку повинне стати нарощування та максимально повне використання інноваційного потенціалу України.

Важливо сприяти залученню інвестицій, підтримці стартапів та розвитку науково-технічного потенціалу країни. Крім того, необхідно зміцнюва-



**Місце України в Глобальному Інноваційному Індексі серед країн Європи [7]**

ти співпрацю між урядом, бізнесом та науково-дослідними установами для створення інноваційного екосистеми. Це допоможе Україні зайняти більш конкурентну позицію на глобальному ринку та забезпечити стійке економічне зростання, а відтак — наша країна зможе створити більш конкурентоспроможну та процвітаючу економіку, яка принесе користь як підприємствам, інвесторам, так і громадянам країни.

## Джерела

---

1. GLOBAL INNOVATION INDEX 2022. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15<sup>th</sup>-edition.pdf> (дата звернення: 17.05.2023 р.)
2. *Yakovenko Y., Kasych A. and Tarasenko I.* Optimization of business processes with the use of industrial digitalization. *Proceedings of the International Conference on Modern Electrical and Energy Systems*. 2019. P. 522–525.
3. Білик М. Ю., Яковенко Я. Ю., Олійник Є. В. Розвиток цифрової економіки: сучасні напрями і перспективи. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. <https://doi.org/0.32702/2307-2105.2023.1.15>
4. Білик М. Ю., Яковенко Я. Ю., Олійник Є. В. Управління процесами цифровізації бізнес структур України в умовах пандемії. Колективна монографія “Вплив COVID-19 на національну безпеку, соціально-економічне середовище країни та здоров’я населення” / за ред. А. В. Височиної, Н. Є. Летунівської. СумДУ. С. 253–264.
5. *Говоруха Ж. А.* Питання розвитку інноваційної діяльності підприємств України. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 8 (74). С. 107–115.
6. *Гринько Т. В.* Проблеми формування концепції інноваційного розвитку промисловості України. URL: [http://econindustry.org/arhiv/html/2013/63\\_16.pdf](http://econindustry.org/arhiv/html/2013/63_16.pdf)
7. Інноваційний розвиток економіки України в умовах глобальної конкуренції: кваліфікаційна (магістерська) робота / А. О. Вірна. Донецький нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця, 2022. 91 с.

## Т. С. ДРОНОВА

---

канд. екон. наук, доц., УМСФ, м. Дніпро

## А. А. БОНДАРЄВА

студентка III курсу спеціальності 075 “Маркетинг”,  
УМСФ, м. Дніпро

## ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕКЛАМНОГО РИНКУ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ ФАЗИ ВІЙНИ

---

Початок повномасштабної фази війни у кінці лютого 2022 року повністю зупинив діяльність рекламного українського ринку. Точкові, зовсім невеликі рекламні кампанії ми побачили вже з квітня 2022 року, але абсолютна біль-

шість з них — приклади соціальної реклами на тему донатів Збройним силам України, російської агресії, евакуації, життя в окупації тощо.

На телебаченні перші 6–9 місяців війни можна було побачити також виключно соціальну рекламу в межах об'єднаного телемарафону.

На радіостанціях реклами лишилось ще менше, ніж на телебаченні і також виключно соціального характеру.

Що цікаво — навіть зовнішню рекламу заповнив соціальний аспект — у багатьох містах країни масово з'явилися банери із відомим “руський воєнний корабель” і подібними меседжами.

Щодо діджиталу: тільки в кінці травня можна було вже спостерігати тенденцію до повернення певних маркетингових комунікацій — просування бізнесу могло бути тільки після того, як більш-менш стає зрозумілим чи зможе він протриматись.

Зрозуміло, що повномасштабна війна — сильний стресовий фактор культурного характеру, що абсолютно точно швидко і потужно відобразиться на зміні в поведінці споживача.

Відповідно до того, що маркетинг вибудовується навколо споживача, його болей, тригерів, потреб — спеціалістам даної області необхідно було швидко аналізувати, реагувати, інколи спочатку реагувати, а потім аналізувати оновлену поведінку споживача, ринок та умови роботи на ньому.

За дослідженнями Всеукраїнської рекламної коаліції загальний ринок реклами в Україні впав на 63 % у 2022 році [1].

Цікаво відмітити, що найменше за всіх постраждала саме digital media реклама — на 42 %. Найбільше з усіх — реклама в кінотеатрах та ТБ-реклама — на 92 % та 81 % відповідно [1].

Власне, подібна тенденція щодо інтернет-реклами абсолютно зрозуміла, адже вона найменше з усіх підв'язана під зовнішні, фізичні фактори і є найдешевшою з усіх — це, фактично, рятує бізнес в таких патових ситуаціях як війна, або пандемія (не порівнюючи) до цього.

Нами досліджено статистичні дані щодо відношення українського споживача до реклами в умовах війни.

Більше половини — 54 % респондентів вважають, що брендам варто продовжувати рекламувати власні продукти, при цьому зазначається, що 45 % респондентів звертають увагу на доречність конкретної реклами, тобто остання має відповідати воєнній реаліям [2].

Цікаво відмітити, що 17 % респондентів зазначили, що хотіли б бачити “щасливе довоєнне життя” у рекламних кампаніях [2].

55 % респондентів вважають доцільним використання у рекламних креативах воєнної теми, але тему не можна назвати однозначною, адже при цьому 20 % респондентів визнали важливим використання воєнної теми тільки у соціальних цілях, 16 % вважають використання подібного абсолютно недоречним через спекуляцію на емоціях та знеціненням подібним чином ЗСУ [2].

Близько 20 % опитаних відмічають, що є певні прояви в рекламних кампаніях брендів, що їх дратують, серед них: ігнорування реалій війни, безтурботні настрої, використання національної символіки в комерційних цілях тощо.

Варто зазначити, що 46 % опитаних дратує російська мова в комунікаціях. Для ринку реклами є важливим, де саме українці наразі споживають інформацію — це знадобиться для вибору майданчика для розташування власних рекламних комунікацій.

86 % респондентів дізнаються новини з месенджерів, 85 % — користуються соціальними мережами — це паралельні процеси.

Цікаво, що сайти новинних видань наразі читають більше, ніж дивляться телебачення — 65 % проти 50 % [2].

YouTube дивляться 69 % респондентів (важливо зазначити, що частина з цих відсотків — перегляди того ж телебачення, тільки в форматі YouTube), Facebook — 65 %, Instagram — 50 %, Viber — 47 % [2].

Звісно, важливо враховувати не лише факт великого скупчення людей в одному “каналі”, а й аналізувати власну цільову аудиторію, адже не завжди ці два критерії збігаються.

Умовно, якщо бренд має більш молоду цільову аудиторію в розрізі 18–35 років — варто звернути увагу на розміщення кампаній в Інстаграм, не дивлячись на загальну меншу статистичну оцінку.

Підсумовуючи, український рекламний ринок зазнав неабияких змін з часів повномасштабного російського вторгнення.

Зрозуміло, що особливу роль наразі грає значення соціальний аспект рекламних комунікацій, що логічно, адже маркетинг має відображати актуальні запити споживачів.

Рекламодавцям варто звернути увагу саме на діджитал-рекламу, адже вона найменш залежна від зовнішніх факторів і наразі є найдешевшою з усіх рекламних каналів. Більш того, спостерігається підвищення лояльності до локальних брендів, що зробить доцільні рекламні кампанії більш ефективними.

Дані рекомендації фактично є універсальними для всього українського ринку незалежно від сегменту товару.

## Джерела

---

1. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2022. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2022/ad-volume-2022.html> (дата звернення: 12.05.2023).
2. “Високий сезон” під час війни: як змінились правила реклами. URL: <https://mixdigital.com.ua/blog/visokij-sezon-pid-chas-vijni-yak-zminilis-pravila-reklami/> (дата звернення: 12.05.2023).

**Т. С. ДРОНОВА**

*канд. екон. наук, доц., УМСФ, м. Дніпро*

**А. А. БОНДАРЄВА**

*студентка III курсу спеціальності 075 “Маркетинг”,  
УМСФ, м. Дніпро*

---

## **ВИКОРИСТАННЯ АВС-АНАЛІЗУ У ПЛАНУВАННІ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ О’ФЕРМА**

---

Країна з початку повномасштабної фази війни переживає кризу, що складно порівняти з будь-чим до цього, адже в актуальному стані економіки найсильнішим стресом до цього була пандемія Covid-19, але і він не зрівняється за багатьма факторами зі справжньою війною всередині держави.

У перші місяці війни частина бізнесів перестали функціонувати зовсім: одні підприємства через фактичне фізичне знищення окупантами чи знаходження на тимчасово окупованих територіях, інші — через відсутність розуміння плану дій тощо.

Станом на травень 2023 року повномасштабна фаза війни триває більше року і, звісно, більшість підприємств, що фізично не постраждали або не постраждали надто сильно, відновлюють роботу або ж вже працюють більшменш повноцінно.

На початку повномасштабної фази війни більшість з бізнесів, особливо маленьких і середніх, діяли дуже швидко, покладаючись, фактично, на власну інтуїцію — без аналітики, чіткого планування тощо.

Проте наразі вже абсолютно очевидно є потреба повернення до базових правил роботи підприємств і маркетингу в тому числі — аналітика, планування та контроль мають бути присутніми.

Більш того, на думку науковців, саме в такі кризові періоди, аналіз — саме те, що може вберегти бізнес і дозволити йому розвиватись навіть в такій агресивній економічній середі.

Ефективна маркетингова діяльність — це та, що корелюється з актуальними настроями, потребами, запитамі споживача. Зрозуміло, що війна є тим соціальним фактором впливу, що швидко і потужно змінює прояви поведінки споживача, тож, без аналізу продуктивна робота маркетингу фактично неможлива.

АВС-аналіз — приклад простого, але досить ефективного методу аналізу.

АВС-аналіз — маркетинговий інструмент, використання якого дозволяє підприємству визначити нерентабельні / незатребувані позиції у багатьох аспектах бізнесу [1].

Метод АВС-аналізу базується на законі Парето, відповідно до якого 20 % зусиль акумулюють 80 % результату.

Варто зазначити, що даний вид аналізу вважається універсальним, адже за допомогою нього можна проаналізувати ефективність не лише елементів товарної політики, а й персонал компанії, її посередників, постачальників тощо.

Звісно, найчастіше АВС-аналіз використовується для корегування саме товарної політики, ціноутворення, оптимізації витрат тощо.

Даний вид аналізу має і свої мінуси, звісно: його необхідно проводити регулярно, щоб бачити динаміку, і він не може показати комплексну картину стану бізнесу.

Розглянемо результати використання АВС-аналізу на прикладі О'Ферми – козиної ферми та крафтового виробництва молочної продукції з козиного молока. Торгова марка “О'Ферма” діє на базі ФГ “Миколаєво-Петрівське”.

Що цікаво – дане підприємство має замкнений цикл виробництва: корма для кіз вирощуються на власних полях, молоко для сирів отримується від кіз господарства.

80 % продажів відбувається напряму через Інстаграм “О'Ферми” [2], інші 20 % – через посередників у торгових офлайн-точках.

Важливо звернути увагу на те, що даний аналіз було проведено не за звичайний квартал, а за період “лютий–квітень 2023 року”, адже маркетинг у даному підприємстві залежить від видоїв молока, що у зимній період значно падають через період окотів.

Раніше зазначалось, що АВС-аналіз необхідно проводити регулярно для розуміння динаміки, тож деякі приклади розглядатимемо на результатах минулих досліджень [3].

Тож, після останнього дослідження було прийнято рішення “підіймати” витримані сири до категорії “А”, бо їхня рентабельність знижується зі строками визрівання – вони усихають. Бачимо у таблиці, що Качота витримана – основний витриманий сир підприємства – займає лідируючу позицію – таким чином, за допомогою маркетингових інструментів було підвищено продажі необхідних позицій.

Відповідно до останнього аналізу чітко бачимо необхідність збільшувати продажі крем-сиру Шевре, кефіру та Лабне – усі ці позиції мають високу рентабельність виробництва.

Важливо зазначити, що, наприклад, Бюш-де-шевр – це витриманий сир з пліснявою – знаходиться у категорії С, але ми не маємо наміру ні підіймати його вище, ні прибрати з асортименту, адже за цим товаром має зберігатись фактор лімітованості.

Низькі обіги по сирах Монтазіо та Капріно пояснюються їх малою кількістю, адже ці сири можуть закладатись тільки влітку через необхідну кількість молока і взимку продаються з наявності. Загалом обидва сири є сильними асортиментними позиціями, тому було прийнято рішення в літній період закласти більші партії за тогорічні, щоб дані сири “не просідали”.

На прикладі даного аналізу бачимо, що даний інструмент не буде ефективним у використанні у разі незнання специфіки виробництва, але він все ще залишається одним з найпростіших та найпоказовіших інструментів аналізу.

### АВС-аналіз асортименту "О'Ферма" за період лютий–квітень 2023 року

№ пор.	Назва товару	Оборот за лютий–квітень 2023 р	Частка в товаро-обігу, %		Частка в товаро-обігу, % за накопичувальним підсумком	Група
	Всього, тис грн	354870,83	100 %			
1	Качота витримана	43808,05	12,3	60	12,3	А
2	Сир кисломолочний	38058	10,7		23	
3	Адигейський	36907,5	10,4		33,4	
4	Молоко козине	33021,5	9,3		42,7	
5	Бринза	23074,85	6,5		49,2	
6	Вершки	22670	6,4		55,6	
7	Халумі	18299,73	5,2		60,8	
8	Йогурт	17240,65	4,9	30	65,7	В
9	Масло	16598,75	4,7		70,4	
10	Капріччо напівтв	14923,25	4,2		74,6	
11	Сир ломаний	14010	3,9		78,5	
12	Яйця курячі	12813	3,6		82,1	
13	Капріно-Романо витриманий	12306	3,5		85,6	
14	Лабне	12046,25	3,4		89	
15	Бюш-де-шевр	11566	3,3	10	92,3	С
16	Крем-сир Шевре	9536	2,7		95	
17	Монтазіо	5733	1,6		96,6	
18	Солодкий творог	3968	1,1		97,7	
19	Фреска	2940	0,8		98,5	
20	Кефір	2706	0,8		99,3	
21	Сироватка	2644,3	0,7		100	

### Джерела

1. Федотова О. К. АВС-аналіз як ефективний засіб управління асортиментною політикою підприємства. Рекомендовано до друку Вченою радою Луцького нац. техн. ун-ту, протокол № 9 від 04.06. 2020. 437 с.
2. О'Ферма. URL: <https://instagram.com/oferma.dp.ua?igshid=MzRIODBiNWF1ZA==> (дата звернення 19.05.2023).
3. Бондарева А. А. Використання АВС-аналізу в плануванні товарної політики на прикладі О'ферма. Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд. Дніпро: Ун-т митної справи та фінансів. 2022. С. 111–113.



---

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

---

Управління персоналом на підприємстві є комплексним процесом, що включає в себе різні завдання, такі як залучення та відбір працівників, розвиток їхніх професійних навичок, оцінку продуктивності, вирішення конфліктів, забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці. В економіці знань, де знання та інформація є ключовими ресурсами, успішне управління персоналом стає ще більш важливим. Компанії повинні забезпечувати постійне навчання своїх працівників, щоб вони мали достатні знання та вміння для роботи з новітніми технологіями та інформаційними системами. Крім того, якісне управління персоналом може допомогти підприємствам зберегти та залучити талановитих працівників.

Метою тез є дослідження управління персоналом підприємства в умовах економіки знань.

Управління персоналом підприємства розглядало багато українських вчених, таких як: О. В. Лозова, В. І. Демченко, К. С. Безгін, Т. В. Гілорме. Однак, в умовах економіки знань ця тема потребує подальшого дослідження.

Розглянемо декілька підходів до управління персоналом, запропонованих відомими експертами. О. В. Лозова, В. І. Демченко під управлінням персоналом підприємства розуміє цілеспрямований процес впливу на діяльність працівників підприємства з метою забезпечення максимальної продуктивності праці та задоволення потреб працівників, що працюють на підприємстві, з урахуванням стратегічних цілей організації та забезпечення конкурентоспроможності підприємства [1].

На думку К. С. Безгіна, управління персоналом це цілеспрямована взаємодія керуючої та керованої підсистем для зміни (підтримання) параметрів функціонування або досягнення запланованого розвитку [2].

Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. розуміють під управлінням персоналу складний, системний, планомірно-організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства [3].

Таким чином, можемо зробити висновок, що управління персоналом передбачає, передусім, цілеспрямовану діяльність і комплексну систему заходів з ефективного використання людського капіталу в умовах економіки знань.

Незалежно від підходу до управління персоналом, важливо мати чітке розуміння стратегічних цілей підприємства та потреб у працівниках. Це дозволяє підприємствам визначати необхідність залучення нових працівників, проводити оцінку поточного складу персоналу, а також планувати та здійснювати заходи з розвитку та підвищення кваліфікації працівників.

Успішне управління персоналом також включає ефективне використання інформаційних технологій та програмного забезпечення для автоматизації процесів управління персоналом, що дозволяє зменшити час та зусилля, витрачені на виконання завдань.

Крім того, важливо встановлювати ефективну систему звітування та моніторингу результативності персоналу, щоб мати можливість вчасно реагувати на можливі проблеми та вдосконалювати процеси управління персоналом.

Узагальнюючи, успішне управління персоналом на підприємстві є складним процесом, який включає в себе багато різних завдань та вимагає чіткого розуміння стратегічних цілей та потреб у працівниках. Для досягнення успіху в управлінні персоналом важливо використовувати ефективні методи та інструменти, а також мати ефективну систему звітування та моніторингу результативності персоналу. Управління персоналом передбачає цілеспрямовану діяльність і комплексну систему заходів з ефективного використання людського капіталу в умовах економіки знань.

## Джерела

---

1. Лозова О. В., Демченко В. І. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2. № 4. С. 37–45. URL: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6319/1/Демченко\\_стаття.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6319/1/Демченко_стаття.pdf) (дата звернення: 19.05.2023).
2. Безгін К. С. Управління процесом створення цінності на підприємстві: полісуб'єктність та колаборація: монографія. Харків: НТМТ, 2018. 288 с. URL: <https://g.donnu.edu.ua/handle/123456789/234> (дата звернення: 19.05.2023).
3. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-4> (дата звернення: 19.05.2023).

## **В. В. КОБРЖИЦЬКИЙ**

---

*д-р філос. в галузі екон., проф. МКА,  
ННІУЕБ*

## **ОСОБИСТІ ЯКОСТІ МЕНЕДЖЕРА СФЕРИ ПОСЛУГ**

---

Для успішної роботи сучасному менеджеру перш за все слід уміти створювати сприятливі умови для нормальної праці його підлеглих. Потрібна також

здатність приходити на допомогу колегам по роботі та підтримувати їх у важку хвилину. Важливою є й готовність делегувати свої повноваження “вниз”, необхідність впевненого володіння та прогнозування ситуації, поєднання слова й діла.

Менеджер — найважливіша людина в організації, тому що його рішення впливають на весь процес праці, він має забезпечити стратегію і тактику, тому й повинен мати всі якості та навички керівника для того щоб організація працювала ефективно і, насамперед, прибутково [4, 223].

Кожний менеджер у першу чергу працює з людьми. У цій роботі неприйнятними є нав’язування своєї думки, придушення ініціативи, постійні підозрілість, недовіра до підлеглих, зловживання адміністративними методами. Неприпустимими також слід визнати ігнорування, підміну та втручання в діяльність керівників нижчої ланки, роздратування й невдоволення діями персоналу, грубощі та зауваження, постійне “виховання” працівників.

Серед особистісних, зараз прийнято наголошувати на таких основних якостях менеджера, як впевненість, порядність, чесність, справедливість до підлеглих, повага до оточуючих, гарне здоров’я, енергійність, життєстійкість, допитливість, емоційне здоров’я (для витримування перевантажень і стресів). Вільне використання своїх розумових здібностей, уміння аналізувати ситуацію, брати на себе відповідальність за прийняття та виконання управлінських рішень, глибоке розуміння цілей організації, вміння бачити й вирішувати проблеми — це професійні якості менеджера [3].

До них також належить ряд таких організаторських і ділових якостей, як цілеспрямованість (від менеджера в сучасних неозорних потоках інформації та швидкоплинних подій постійно вимагається постановка чітких і обґрунтованих цілей), висока працездатність, дисципліна та самоконтроль, комунікабельність і вміння налаштувати до себе людей так, щоб мати змогу переконати їх у своїй правоті.

Особисті якості, котрі мають бути притаманні менеджеру — це відповідальність, націленість на результат, уміння працювати в команді, цілеспрямованість, комунікабельність, самоорганізованість, здатність швидко навчатися.

Багато сфер діяльності залежить від менеджера. Звідси зрозуміло, що для процвітання підприємства необхідний такий керівник, який має ряд професійних якостей та навичок. Задля визначення найголовніших рис, важливих для сучасного менеджера вищого рівня управління, використовується оцінка його ділових якостей [1, 73].

Якості менеджера є стійкими характеристиками, що впливають на управлінську діяльність. Вони залежать від таких чинників: характеру, структури особистості, її спрямованості, досвіду, здібності, умов діяльності. Талант менеджера визначається психологічними якостями, які є саме професійно важливими. Найголовнішими з них є такі: самокритичність; цілеспрямованість; контактність; вибірковість; гнучкість; працездатність; самостійність; дисциплінованість; ініціативність [2, 160].

В усіх випадках прояву влади мається на увазі ступінь впливу керівника на підлеглого, але це суть процесу керівництва. Такий вплив може здійсню-

ватися двома каналами: через владу менеджера та у вигляді переконання. Ці канали впливу відрізняються тим, що у першому випадку підлеглий відчуває примус до провадження діяльності у результаті його залежності від керівника, тоді як у другому випадку за підлеглим залишається свобода, бо його роботою керують шляхом переконання, а не прямого використання влади.

У менеджменті є й більш м'яке визначення впливу на підлеглих. Вплив — це така поведінка одного індивіда, котра вносить зміну в поведінку іншого. Конкретні методи такого впливу досить різноманітні. Виділяються дві великі групи управлінського впливу — емоційний і розумовий. У групі емоційних засобів впливу основне місце займають зараження та наслідування.

Емоційне зараження — це найдавніший спосіб впливу на людей. Він характеризується практично автоматичною, неусвідомленою передачею емоційного стану однієї людини іншій. Використовуючи механізм зараження, менеджер може значно підвищити згуртованість колективу, мобілізувати його на виконання цілей організації.

Наслідування — засвоєння дій, вчинків, манери поведінки чи навіть способу мислення інших людей. Якщо зараження характеризується передачею емоційного стану, то усвідомлене наслідування є способом запозичення того кращого, що є в інших.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що дії та вчинки менеджера не лише можуть, а насправді часто повторюються та копіюються його підлеглими.

Усе сказане має певний “універсалізм” щодо якостей, властивостей, поведінки менеджера, який працює в організації будь-якої сфери діяльності. Але якщо говорити про менеджера, який працює в сервісі, то він повинен мати дещо особливе, що обумовлене самою роботою щодо надання послуг. Специфічною тут є необхідність постійного контакту не лише з підлеглими та власним керівництвом, а й регулярне спілкування з клієнтами. Оскільки послуга виробляється там і тоді, де і коли зустрічаються виробник і споживач, вони знаходяться у постійно-перманентному контакті задля встановлення всіх можливих і необхідних параметрів послуги та й у самому процесі її надання.

Через це на чільне місце виходять такі якості менеджера, що притаманні йому завдяки власним або набутим корисним якостям. Саме вони є “відповідальними” за успіх менеджера сфери послуг, який безумовно володіє універсальними якостями та характеристиками сучасного менеджера. Серед таких сервісонеобхідних якостей можна виділити привітність, гостинність, толерантність, співчутливість, доброзичливість.

Без них не лише складно, але часом і неможливо забезпечити необхідний двосторонній комунікаційний процес між виконавцем і замовником, що дозволяє повною мірою зрозуміти потреби клієнта, оцінити наявний попит, визначити характер, обсяги, термін надання послуги [5, 35].

Такі якості сприяють кращому розумінню клієнта, відчуттю зацікавленості ним і швидшому розв'язанню його проблеми сервісною фірмою в особі її менеджера (бо на підприємствах сфери послуг посада працівника, який безпосередньо працює з клієнтами, часто називається “менеджер”). У цьому

випадку зростає довіра споживача до фірми-виконавця через встановлення особистого контакту з менеджером, успішне виконання замовлення сприймається клієнтом із більшим задоволенням і вдячністю.

Будучи досягнутим завдяки вказаним особистим якостям менеджера, такий результат ініціює появу відданості покупця конкретній сервісній фірмі, сприяє розширенню її клієнтської бази та активній взаємодії з реальними та потенційними споживачами послуг і супутніх товарів, зростанню ефективності роботи сервісного підприємства.

## Джерела

---

1. Бачинська Ю. П. Особисті чинники успішної діяльності конкурентоспроможного менеджера. *Вісник КІБІТ*. 2008. № 2. С. 72–74.
2. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 6. С. 158–162.
3. Смирнова Т. А., Грановська Д. Д. Професійні навички та якості менеджерів вищого рівня управління [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/4\\_smirnova\\_granovska.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/4_smirnova_granovska.htm).
4. Ушенко Н. В. Науково-теоретичні засади якості трудового життя персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 4. С. 219–225.
5. Kobrzhitskyi V. Special meaning of communication management in the service branches of the economy. *Scientific collection "InterConf"*, (123): with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference "Science in the Environment of Rapid Changes" (September 6–8. 2022). Brussels, Belgium: De Boeck, 2022. 351 p. P. 33–40. <https://www.interconf.top/documents/2022.09.6-8.pdf>

## Т. С. ДРОНОВА

---

канд. екон. наук, доц., УМСФ, м. Дніпро

## А. П. БЕРЕЗЕНЬ

студентка III курсу спеціальності 075 "Маркетинг",  
УМСФ, м. Дніпро

## DIGITAL-МАРКЕТИНГ В ДІЯЛЬНОСТІ МУЗЕЮ ІСТОРІЇ ДНІПРА

---

Головним завданням музейних установ є збереження історичних матеріалів та популяризація знань. Фонди музеїв завжди були джерелами інформації про історію країни та цінності світової культури. Можливості музеїв у вирішенні найбільш актуальних освітніх та виховних завдань величезні. Завдяки музеям формуються громадянські та патріотичні якості громадян.

Музеї проводять велику просвітницьку роботу. Як правило, це здійснюється під час екскурсій, експозицій, виставки, організацій зустрічей із цікавими людьми та ін. Однак надання всієї накопиченої інформації широким верствам населення часто буває проблематичним. У минулому всі форми роботи зводилися лише до взаємодії відвідувача і гіда (чи музейного працівника). У сучасних умовах можливості здобуття знань значно розширені. Сьогодні великого поширення набула віртуальна взаємодія поряд із безпосереднім діалогом із відвідувачем за допомогою інформаційних технологій.

Для популяризації та просування музейного продукту існує безліч різних digital-інструментів: веб-сайти; інтерактивні панелі та екрани; ігрові консолі; комп'ютери та планшети, смартфони, гаджети; цифрове телебачення; мобільні програми та ін.

Веб-сайти необхідні для створення контенту, тобто наповнення медійного простору інформацією. Це можуть бути статті, відео, зображення, різні програми, блоги і т. д. Офіційні сайти музеїв є основним джерелом інформації про діяльність установи, завдяки яким музеї одночасно надають широкі освітні можливості, рекламують та реалізують свої послуги, а також можуть формувати необхідний імідж в очах потенційних споживачів. Особлива роль у цьому процесі відводиться соціальним мережам, що на сьогоднішній день виступають активним засобом прямої взаємодії з потенційними відвідувачами, що дозволяє привертати увагу користувачів.

КП “Музей історії Дніпра” також має веб-сайт (рис. 1).

Вся базова інформація про МІД представлена на офіційному веб-сайті, є можливість його використання двома мовами: українською та англійською. Структура сайту представлена наступними розділами: “Про музей”, “Крамниця”, “Сплануйте візит”, “Бібліотека”, “Наука і освіта”.

Крім загальної інформації (історія музею, контактні дані, режим роботи, послуги музею, вартість екскурсій та квитків, опис складу фондів та експозицій), є можливість онлайн-придбання квитків. Сайт регулярно оновлюється, про що свідчить розділ новин із актуальною інформацією.

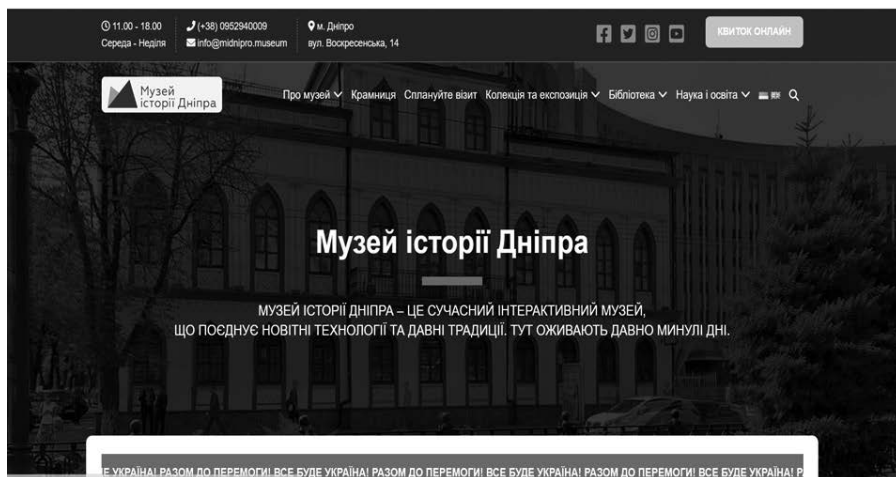


Рис. 1. Скрін-шот стартової сторінки КП “МІД” [1]

Дизайн сайту відповідає змісту, має логотип музею, що запам'ятовується, всі сторінки сайту витримані в одній кольоровій гамі і відповідають музейній тематиці. Усі фото- та відео зображення представлені у високій якості.

Було проведено Seo-аналіз веб сайту музею та встановлено досить низький рівень оптимізації сайту (табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристика сайту Музею історії Дніпра**

<b>Критерії</b>	<b>Характеристика</b>
Title Tag	Музей історії Дніпра – Музей історії Дніпра Довжина: 43 символи. Зміст Title знайдено. Кількість символів достатня
Вставлені об'єкти	Знайдено вставлені об'єкти на сторінці (вставлені об'єкти впливають на seo-оптимізацію сайту)
URL	8 символів
Час завантаження	Загальна швидкість завантаження сторінки за результатами всіх показників повільна
WWW переадресація	Налаштована переадресація домена www і без www
Адаптація для мобільного пристрою	Сторінка неадаптована для мобільного пристрою 9/100
Згадки в соціальних мережах	Facebook, Instagram
Наявність циклічних посилань	На сторінці знайдено більше одного посилання на саму себе

Джерело: власні дослідження авторів [1].

Соціальні мережі є ще одним digital-інструментом, вони необхідні для залучення уваги і розширення аудиторії, збільшення активності користувачів. Вони є ефективними як канали розповсюдження інформації. Тут можливі побудови груп, необхідних для музейного просування, спілкування з користувачами. Соціальні мережі відрізняються мобільністю — швидким переміщенням інформації серед користувачів (вірусний контент). Завдяки соціальним мережам є можливість індивідуально спілкуватися з кожним відвідувачем, який може перебувати за багато кілометрів від музею.

“МІД” має сторінки у найбільш популярних соціальних мережах, що сприяє просуванню його послуг (рис. 2).

На сторінках розміщується актуальна інформація про діяльність музею, повідомлення про найближчі заплановані заходи. Їх ведення дозволяє встановити зв'язок з відвідувачами, відповідати на часті запитання. Публікації соціальних мережах розміщуються виключно у формі дописів.

Було проведено аналіз діяльності МІД у соціальних мережах, Instagram та Facebook посилання на які розміщено на сайті установи. Результати представлено у таблиці 2.

Ще одним digital-інструментом, що використовується МІД є аудіогід окремих зал музею. Це дає відвідувачу можливість попередньо ознайомитися з експозиціями та намітити свій маршрут (рис. 3).



Рис. 2. Скрін-шот сторінки МІД в соціальній мережі “Інстаграм” [3]

Таблиця 2

### Аналіз сторінок соціальних мереж МІД

Кількість підписників	Загальна кількість публікацій	“Мені подобається”	Поділитися	Кількість коментарів	Кількість переглядів	ER Day	ER Post	ER View	LR	TR
Instagram										
2579	14	491	0	8	579	2,861	1,012	4,319	0,903	0,057
Facebook										
6900	22	1124	568	9	2,553	0,714	1,012	0,607	0,002	2 410

*Примітка:* ER Day – daily engagement rate, коефіцієнт залучення за день; ER Post – engagement rate by post, коефіцієнт залучення публікації; ER View – engagement rate by views, коефіцієнт залучення до переглядів; LR – love rate, коефіцієнт привабливості; TR – talk rate, коефіцієнт комунікабельності.

*Джерело:* складено авторами за [2; 3].

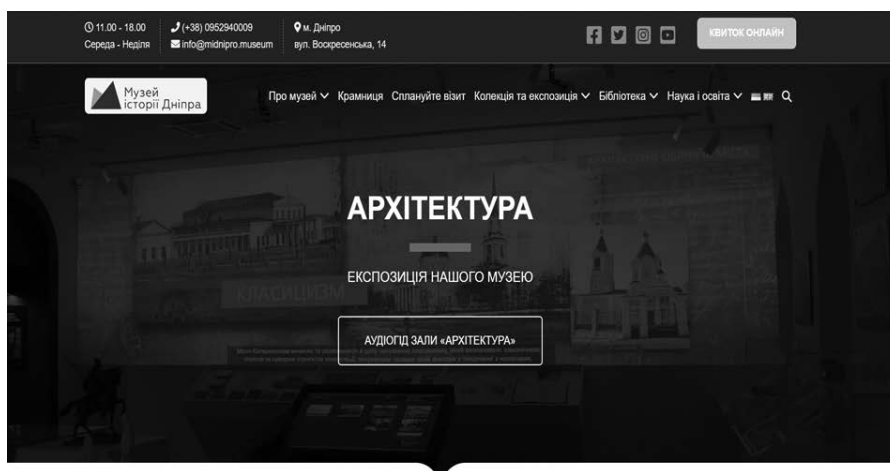


Рис. 3. Принт-скрін сторінки веб-сайту МІД [1]



Ефективне використання digital-інструментів залежить від низки умов.

1. По-перше, для музеїв дуже важливою є наявність досвідчених фахівців, які мають досвід створення та використання цифрових технологій. всі її напрями. Більше того, поки деякі інструменти почнуть працювати і дадуть позитивний ефект має пройти деякий час.

2. По-друге, для вирішення намічених цілей доводиться використовувати відразу кілька digital-інструментів, при цьому вони повинні змінюватись та вдосконалюватися. Якщо якийсь інструмент запущено та працює, його постійно потрібно перевіряти, аналізувати, поправляти.

3. По-третє, дуже складно скласти точний бюджетний план для реалізації digital-стратегії, тому що вартість інструментів може змінюватися з часом.

## **Джерела**

---

1. Музей історії Дніпра. URL: <http://surl.li/hdygu>
2. Соціальна мережа Facebook “Музей історії Дніпра”. URL: <https://www.facebook.com/MIDnipro>
3. Соціальна мережа Instagram “Музей історії Дніпра”. URL: <https://www.instagram.com/midnipro/>

## **Т. С. ДРОНОВА**

---

*канд. екон. наук, доц., УМСФ, м. Дніпро*

## **К. А. ХМЕЛЬНИЦЬКА**

*студентка III курсу спеціальності 075 “Маркетинг”,  
УМСФ, м. Дніпро*

## **СТВОРЕННЯ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ У СЕРВІСІ “AIRBNB”**

---

Культура сервісу є невід’ємною частиною загальної культури суспільства. Успішна діяльність підприємства залежить від того, як йому вдасться залучити і втримати клієнтів. Вирішення цієї основної мети залежить від багатьох складових: сайту, додатку, послуг, візуального підкріплення, рівня культури обслуговування, поведінки відповідно до норм корпоративної етики, тобто, культури сервісу загалом [1].

Накопичувальна програма лояльності є найпоширенішою і простою моделлю, яка передбачає що клієнт накопичує бали, які згодом може використати для обміну на матеріальні блага переваги (знижки, безкоштовні послуги, спеціальні пропозиції тощо). Головний критерій ефективності такої програми полягає в її простоті та зрозумілості, тому ускладнювати її не доцільно, щоб система не перетворилася на головний біль для гостя.

Для розвитку конкурентного середовища необхідно розробити програму лояльності для Airbnb. Це дозволяє нівелювати слабкі сторони сервісу та має

задовольнити потреби клієнтів чотирьох типів лояльності: споживачі з помилковою, справжньою, прихованою лояльністю та з їх відсутністю.

Airbnb спілкується зі споживачами через сайт та мобільний додаток, що відповідає еко-трену та трендам цифровізації, що дозволяє збирати дані про клієнтів для вивчення їх поведінки, що в майбутньому дозволить пропонувати їм унікальні пропозиції.

Airbnb не має програми лояльності, яка надає додаткові знижки їхнім постійним клієнтам. В опозиції є програма лояльності, де дозволяється надавати знижку 10 %. Це допомогло б вирівняти умови гри та дозволило б Airbnb отримати більшу частку ринку.

Тому з метою трансформації споживачів без лояльності в споживачів з реальною лояльністю пропонується:

1. Використовувати маркетинг впливу, тобто працюючи з лідерами думок, блогерами в Instagram зі схожою аудиторією, яка відповідає портрету споживачів з недостатньою лояльністю. Згідно з результатами опитування, більшість споживачів купують товари за порадами блогерів 3–6 разів на рік, що говорить про те, що блогери є потужним інструментом впливу на споживачів.

2. В якості додаткових бонусів за рекомендацію пропонується нарахування балів в мобільному додатку. Клієнт, який рекомендує сервісу, надсилаючи потенційному клієнту посилання на даний сервіс.

3. Заохочувати покупців-конкурентів зробити наступну покупку та створити емоційний зв'язок. Щоб перетворити споживачів з помилковою лояльністю в споживачів зі справжньою лояльністю, необхідно розробити нецінові заходи програми лояльності для впливу на ірраціональну модель поведінки.

4. Розробити новий рівень у мобільному додатку, перевагами якого буде доступ до закритого каналу в Telegram із безкоштовними запрошеннями на заходи, безкоштовний доступ до навчальних курсів тощо.

5. З другого рівня “Синій рівень” споживачі отримують доступ до нових пунктів меню, недоступних на попередньому рівні. Завдяки такому вибору споживач відчуває себе “особливим”.

6. Можливість залишити відгук після бронювання сервісу та отримання відповіді і рішення проблеми в мобільному додатку. Це дозволяє сервісу продемонструвати свою турботу про споживачів і запропонувати шляхи вирішення конфліктних ситуацій.

Для перетворення споживачів з прихованою лояльністю в покупців з реальною лояльністю необхідно впроваджувати додаткові цінові заходи програми лояльності.

Пропонується розробити:

1. Додаткові бали в мобільному додатку.

2. Підписникам сторінки Інстаграм пропонується раз на місяць проводити конкурс.

Щоб утримувати клієнтів справжньою лояльністю, потрібно поєднати цінові та нецінові методи для створення більших стимулів.

Пропонується:

1. Додати до мобільного додатку третій рівень “Коричневий рівень”, який надає доступ до спеціальних привілеїв, описаних вище.

2. Використовувати додаткові бали за використання сервісу, коли клієнт використовує його найчастіше.

Для кращого розуміння зведемо всі запропоновані рекомендації щодо вдосконалення програми лояльності в одну таблицю. Таблиця відповідності дій кожному виду лояльності наведена в таблиці [2].

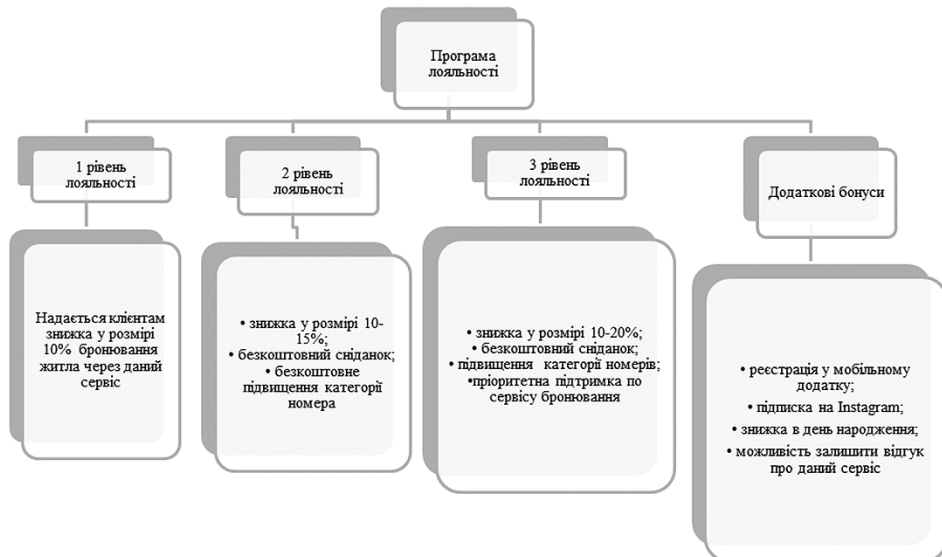
**Відповідність пропонованих заходів удосконалення програми лояльності сервісу “Airbnb”**

Пропоновані заходи	Тип, на який впливає
Додатковий рівень “Brown Level”, у якому надається доступ до закритого каналу в Telegram, де розміщені безкоштовні пропозиції від партнерів 1 раз на місяць	Істинна лояльність
Додаткові бали за бронювання через даний сервіс	Істинна лояльність
Використання заходів influencer-marketing	Відсутня лояльність
Додаткові 50 балів за реєстрацію у додатку	Відсутня лояльність
Додаткові 50 балів за підписку на Instagram	Відсутня лояльність
Додаткові 50 балів за рекомендацію сервісу друзям/знайомим	Відсутня лояльність
Можливість залишити відгук та отримати відповідь з можливими способами вирішення проблеми у мобільному додатку	Істинна лояльність

Щоб вирішити проблему невдоволення споживачів скриптом продажів, пропонується розробити систему онлайн-замовлень за допомогою QR-коду. Реалізація проходить в кілька етапів:

1. Клієнт сканує QR-код, розміщений на сайті сервісу.

2. Клієнт обирає зручний спосіб оплати: карткою в мобільному додатку або готівкою на касі.



**Програма лояльності сервісу “Airbnb”**

Під час розмови співробітник може неправильно зрозуміти клієнта і не вірно забронювати дане житло, залишивши клієнта незадоволеним.

З урахуванням усіх вищезазначених рекомендацій була розроблена вдосконалена програма лояльності для сервісу бізнесу, як показано на рисунку. Він складається з трьох основних компонентів: вдосконаленої багаторівневої системи накопичувальних винагород у мобільному додатку, системи онлайн-замовлень із QR-кодом та додаткових винагород, які також розширили.

Отже, програма лояльності сервісу “Airbnb” може бути розроблена для мандрівників, які часто бронюють житло через даний сервіс. Щоб утримати своїх постійних користувачів,

Програма лояльності дає знижки до 20 % на готелі та компліменти. Наприклад, такі як безкоштовний сніданок, раннє заселення в готель або безкоштовне підвищення категорії номерів. У преміальній програмі беруть участь не всі готелі та апартаменти. Але ті, які пропонують Genius-користувачам особливі умови, часто дають дуже вигідні ціни.

## Джерела

---

1. *Парасюк О. О.* Конспект лекцій з дисципліни “Маркетинг послуг” для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання за напрямом підготовки 6.030601. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 86 с.
2. Сайт сервісу Airbnb. Інформація для інвесторів. URL: <https://investors.airbnb.com/financials/default.aspx#quarterly>

## Л. В. РОМАНОВА

---

*д-р екон. наук, проф., професор кафедри маркетингу,  
ННІУЕФ МАУП*

## РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

---

Війна росії проти України привела до жахливих руйнувань економіки нашої держави і, відповідно, кардинальної зміни середовища та умов ведення бізнесу. Зазнають змін також складові економічного механізму діяльності підприємств та їх пріоритетність в період під час та, особливо, післявоєнного відновлення економіки України. Для розуміння цієї проблеми потрібно визначитися з поняттями.

**Економічне відновлення.** В літературі розглядається як стадія ділового циклу, що настає після рецесії і характеризується позитивним економічним зростанням, покращенням доходів і перспективами працевлаштуванням. У цей період економічна та ділова активність покращується [1].

Однак в Україні мова йде про **економічне відновлення після війни**. Це вже інше економічне поняття. Влада України сформулила бачення повоєнного відновлення як подолання наслідків війни та планування стратегічного розвитку країни у три етапи. Етапність є важливим елементом загального підходу, що пропонує Україна. Європейська комісія сформулила своє бачення повоєнного відновлення як системного процесу, що включає відбудову від наслідків війни, модернізацію держави, проведення широкого спектру євроінтеграційних реформ та підтримку середньострокового розвитку економіки і суспільства. Бачення повоєнного відновлення України Світовим банком передбачає як повоєнну відбудову, так і цілі й завдання розвитку держави у середньостроковій перспективі, та містить конкретні секторальні пріоритети та завдання [2]. Всі ці визначення свідчать про те, що мова йде не про повернення до передвоєнного стану і збереження статус-кво, а про радикальну трансформацію економіки. Україна і представники Європейського союзу єдині в такому розумінні відновлення, коли глибока модернізація технологій виробництва, інфраструктури, радикальних поліпшень інституцій буде стосуватися фактично кожного елемента економіки та суспільства.

Роль маркетингового стратегічного планування за даними літературних джерел полягає у визначенні конкурентних переваг в майбутньому. Саме маркетингове стратегічне планування допомагає бізнесу визначити фактори, що підтримують інноваційні підходи до збільшення доходу, прибутковості та частки ринку. Розробка та реалізація маркетингових стратегій сприятимуть прискоренню зростання керівників бізнес-організацій, розширенню поточної позиції на ринку, зміцненню позицій бренду та досягненню маркетингових цілей на основі визначення потреб клієнтів, аналізу ринкових тенденцій та прогнозування шляхів продажів і брендів для бізнесу [3].

Про ситуацію з застосуванням маркетингу та маркетингових стратегій у вітчизняному бізнесі свідчать дані опитування. Так, обсяги власного ринку не знають 92 % опитаних, і тільки 26 % вважають, що їх фокусний ринок зменшився, маркетингова стратегія відсутня у 74 % підприємств, а у 80 % із них вона письмово не затверджена. А чи знають про неї всі співробітники компанії — це те ж питання. 47 % підприємств не адаптували свої цілі у воєнний час, а 18% взагалі їх не мають. Аналітику бізнес-середовища, побудовану на чітких даних, не використовують 75 % опитаних. Чітке розуміння фокусного клієнта відсутнє в 45 % бізнесу, а сегментації — в 52 %. Тому **маркетингом необхідно займатись цілодобово, адже це гормон росту!** [4].

До маркетингових стратегій в період відновлення можна віднести наступні.

1. Маркетингові стратегії, спрямовані на розвиток територій і територіального маркетингу. Економічне відновлення як великий проєкт історичного масштабу стоїть на трьох стовпах — великих інфраструктурних проєктах національного рівня, відбудові громад та залученні приватних інвестицій. Фокус на громадах є невід'ємною складовою відбудови країни — саме в них, на місцевому рівні, і відбуватиметься більша її частина. Включення у модель економічного відновлення України механізму прямого конкурентного доступу громад до ресурсів відновлення та залучення приватного сектору є ключо-

вою задачею для успішної відбудови країни на місцевому рівні [5]. І тут маркетинг територій, стратегічне маркетингове планування стануть важливими інструментами економічного відновлення територіальних громад.

2. Формування стратегій міжнародного маркетингу з метою забезпечення експортних можливостей бізнесу. За даними опитування в травні 2023 р. Європейської Бізнес Асоціації серед представників малого та середнього бізнесу — учасників проєкту Unlimit Ukraine українські підприємці продовжують працювати вдома (**тільки 4 % релокувались за кордон**) та при цьому шукають шляхи розширення географії свого бізнесу. Наразі 19 % опитаних МСБ вже експортують продукцію за кордон, а 14 % знаходяться в процесі пошуку контактів, переговорів чи отримання необхідних дозвільних документів. Третина опитаних повідомили, що поки мають труднощі з виходом на міжнародний ринок. Нагальна необхідність виходу підприємств на зарубіжний ринок пояснюється тим, що серед найбільш актуальних проблем підприємств є зменшення попиту на продукцію — 57 % опитаних підприємців [6].

3. Розвиток цифрового маркетингу. Цифровізація країни обумовлює необхідність і доцільність цифрового маркетингу на підприємствах. І це потрібно сьогодні. Споживачам важко шукати необхідну інформацію в період війни. Тому інтернет технології сьогодні вже стали пріоритетними і більш конкурентоздатними є ті підприємства, де є хороші сайти і комунікації з клієнтами та зацікавленими сторонами ведуться онлайн.

4. Формування та розвиток креативних кластерів в територіальних громадах. Ознаками креативних кластерів в літературі визначають наступне. Перш за все — це локальність, що передбачає розміщення їх на певній території і тому дає можливість розвивати регіони, а не концентрувати життя лише в центрі, в столиці. Основними ресурсами кластерів є знання, інформація, творчий талант. Важливою ознакою є інноваційність, бо саме кластери є носіями та творцями креативних й інтелектуальних новацій. Наступною ознакою є органічність, так як креативні кластери не можуть створюватися штучно. Спеціалізація та конкурентне співробітництво, творча взаємодія між науковими центрами та економічними одиницями, а також реальна міжгалузєва кооперація та інтеграція — це ті ознаки, що характеризують нову креативну економіку.

## Джерела

---

1. Economic Recovery: Meaning, Types, and Characteristics. <https://penpoin.com/economic-recovery>.
2. Зелене повоєнне відновлення України: візія та моделі. Аналітична записка. Ресурсно-аналітичний центр “Суспільство і довкілля” (2022). <https://www.rac.org.ua/uploads/content/658/files/zelene-vidnovlennyaifinal.pdf>].
3. *Duba Malicha*. Bule Hora University/ Role of Strategic Marketing Management Practice In Business Profitability Citation Information. Role of strategic marketing management practice in business profitability. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2022. 26(S2). P. 1–14.

4. *Савич О.* Маркетинг у воєнний та післявоєнний час 01.12.22. Режим доступу: <https://iib.com.ua – novosti-mib – item – 5884-marke>].
5. Методичні рекомендації та алгоритми надання допомоги органам місцевого самоврядування у відновленні територіальних громад. Режим доступу: <https://www.prostir.ua/?library=metodychni-rekomendatsiji-z-vidnovlennya-terytorialnyh-hromad>
6. *Кознова О.* Стан малого та середнього бізнесу в Україні: результати опитування ЄБА 19 травня 2023. Режим доступу: [https://biz.ligazakon.net/news/219666\\_stan-malogo-ta-serednego-bznesu-v-ukran-rezultati-opituvannya-ba](https://biz.ligazakon.net/news/219666_stan-malogo-ta-serednego-bznesu-v-ukran-rezultati-opituvannya-ba)

---

**А. В. ВЕЛИЧКО**

*аспірант, Київський національний університет будівництва і архітектури,*  
<https://orcid.org/0000-0002-2928-2393>

---

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ-ДЕВЕЛОПЕРІВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

---

В умовах війни будівельна галузь зазнає руйнівного впливу. Нестабільна безпекова та економічна ситуація, переселення та евакуація людей з постраждалих районів призводить до зниження попиту на нове житло, комерційну нерухомість, як наслідок, до зменшення замовлень для підприємств будівельної галузі та зниження обсягів будівельно-монтажних робіт. Все це вимагає переорієнтації стратегій підприємств будівельної галузі з власне будівництва на відновлення та реконструкцію. Відновлення зруйнованих будівель, інфраструктури та житлових об'єктів може стати пріоритетом на основі кооперації зусиль та можливостей громад та приватних інвесторів. Це може стати потенційною можливістю для отримання державних замовлень та співпраці з місцевими органами влади. Водночас через зміни в цінностях та пріоритетах суспільства зростає соціальна відповідальність забудовників. Останні можуть відчувати тиск з боку громадськості, щоб виявити соціальну відповідальність та внести внесок у відновлення та розвиток постраждалих регіонів. Таким чином, підприємства-девелопери вимушені змінити свою стратегію, звернувши увагу на проекти з відновлення та реконструкції замість нового будівництва.

При трансформації стратегії потрібно враховувати серйозні безпекові ризики для будівельних підприємств. Воєнний конфлікт призвів до пошкодження інфраструктури, ускладнення поставок матеріалів на будівельні майданчики, обмеженого доступу до будівельних матеріалів, обладнання та сировинних ресурсів через замінування доріг, блокади, руйнування логістичних мереж. Небезпека обстрілів та вибухів наявність нерозмінованих боєприпасів, створює серйозні перешкоди для безпечного виконання будівельних робіт. В результаті цього вартість будівельних робіт зростає, виконання

затримується. Оскільки регіони, де ведуться бойові дії, є потенційними місцями для будівництва нового житлового і комерційного майна, війна суттєво підвищує ризики небезпеки для будівництва та інвестицій, що змінює плани розвитку територій та пріоритети забудовників. Регіони, що страждають від конфлікту, втрачають привабливість для покупців, орендарів та інвесторів. Це змушує стейхолдерів будівництва переглянути свої плани та шукати нові ринки, де попит на нерухомість залишається стійким. Підприємства-девелопери повинні оцінювати можливість продовження або припинення проектів в залежності від безпекових умов, що може вимагати переорієнтації на більш стабільні та безпечні регіони.

Наразі підприємства-девелопери зіштовхуються із дефіцитом фінансових ресурсів, внаслідок чого майже 70 % забудовників практично зупинили будівництво. Головними стратегіями, які використовують забудовники, стали: фокус на економ-сегменті, забезпечення об'єктів автономним енергоживленням та комфортними і безпечними бомбосховищами, створення локальних пунктів незламності. Для вирішення фінансових труднощів девелопери практикують укладання стратегічних партнерських угод з іншими девелоперами, інвесторами або фінансовими установами, а також залучають фінансування від міжнародних фондів. Девелопери можуть розглядати можливості отримання фінансування від альтернативних джерел, таких як інвестиційні фонди, приватні інвестори, в тому числі міжнародні, або розширення партнерських відносин з фінансовими установами.

В умовах війни також зростають фінансові труднощі через зростання економічної невпевненості та зменшення доступності фінансування. Банки та інвестори є більш обережними у видачі кредитів та інвестицій, особливо в ризикованих регіонах. Фінансові стратегії підприємств-девелоперів мають ґрунтуватись на наступних підходах до підвищення стійкості:

1. Диверсифікація джерел фінансування, що дозволить знизити ризик і залежність від одного джерела фінансування. Девелопери можуть розглядати різні джерела фінансування, такі як банківські кредити, інвестиції приватних осіб, спільні підприємства з іншими компаніями або публічне фінансування.

2. Фінансові стратегії повинні включати аналіз та управління ризиками. Це може включати оцінку ризиків, пов'язаних з ринковими умовами, затримками в будівництві, змінами в правовому середовищі тощо. Підприємства-девелопери повинні розробити план дій для мінімізації ризиків та захисту від них.

3. Підвищення ефективності управління витратами. Ефективне планування, контроль та оптимізація витрат на будівництво передбачає пошук ефективних постачальників, використання нових технологій для зменшення витрат та вдосконалення процесів управління проектами. Аналіз постачальників та підрядників ґрунтується на відборі надійних (з точки зору умов дотримання умов контракту) підрядників і постачальників з конкурентоспроможними цінами та якісною продукцією. Доцільно розглядати нові можливості впровадження прогресивних сучасних технологій, які дозволя-



ють здійснювати роботи швидше та ефективніше, нових систем контролю якості та виконання робіт, щоб уникнути помилок та зайвих витрат.

4. Детальне планування бюджету. Ретельне складання бюджету з урахуванням різних витрат, включаючи проектні витрати, ліцензії та дозволи, вартість землі, матеріали, роботи, обладнання, послуги допоможе уникнути непередбачуваних витрат і забезпечити стабільний фінансовий план.

5. Стратегічний управлінський облік, що дозволяє девелоперам більш ефективно планувати, контролювати та оптимізувати витрати. Ефективне фінансове управління вимагає точного обліку та аналізу фінансових даних щодо комплексу девелоперських послуг та будівельних робіт. За допомогою аналізу витрат, прогнозування та моніторингу фінансових показників, підприємства-девелопери можуть ефективніше управляти бюджетом та зменшити ризики перевищення витрат [1]. Відповідно будівельні організації повинні впроваджувати систему обліку, яка дозволяє відстежувати дохід, витрати, прибуток та інші фінансові показники для кожного проекту окремо. Це допомагає визначити ефективність проектів та приймати обґрунтовані фінансові рішення. Для автоматизованих систем обліку витрат у будівництві, які використовуються для ефективного контролю та управління витратами використовуються такі популярні системи як ERP-системи, системи управління витратами, BIM, спеціалізовані програмні рішення. Так, зокрема, ERP-системи (Enterprise Resource Planning) являють собою комплексні програмні рішення, які включають в себе модулі для фінансового обліку, управління проектами, закупівель, складського обліку та інших операційних процесів. Наприклад, Oracle Primavera, SAP ERP, Microsoft Dynamics 365. Системи управління витратами (Cost Management Systems) спеціалізуються на управлінні витратами на будівельних проектах, включаючи бюджетування, відстеження витрат, контроль за закупівлями та розрахунок вартості проекту. Приклади таких систем – Procore, PlanGrid, Viewpoint. BIM-програми (Building Information Modeling) включають функціональність обліку витрат на будівельних проектах. Вони дозволяють виконувати оцінку вартості, створювати розрахунки витрат, контролювати бюджет та відстежувати зміни вартості проекту. Програми, які використовуються в BIM-середовищі, включають Autodesk Revit, ArchiCAD, Trimble Tekla Structures. Існують також спеціалізовані програмні рішення щодо обліку витрат, управління контрактами, розрахунку вартості проекту розроблені спеціально для будівельної галузі. Деякі приклади таких систем – Sage 300 Construction and Real Estate, ProEst, Corecon. Ці автоматизовані системи допомагають будівельним організаціям ефективно вести облік витрат, контролювати бюджет та виконання проектів, спрощують процес прийняття рішень та забезпечують ефективне управління фінансами [3, с.160].

6. Підвищення гнучкості та адаптивності проектів девелопменту. Гнучкість дозволяє підприємствам враховувати індивідуальні потреби та вимоги клієнтів, пропонувати персоналізовані рішення та надавати більш якісні послуги, що сприяє підвищенню задоволення клієнтів та створенню позитивного репутації підприємства. Гнучкість дозволяє змінювати концепції, плани та

дизайни проектів, щоб відповідати зміненим потребам ринку та забезпечити конкурентоспроможність; швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни в правових нормах, економічні коливання, технологічні зрушення тощо, що дозволяє реагувати на потенційні проблеми, знижувати ризики та забезпечувати успішну реалізацію проектів [2, с. 116].

В перспективі, в умовах війни та повоєнної відбудови підприємства-девелопери будуть орієнтуватись на проекти реконструкції та відновлення постраждалих районів. При цьому вони мають враховувати безпекові аспекти, повинні адаптуватися до нових умов, шукати доступ до ресурсів, нових ринків, де попит залишається стабільним, та зосереджуватися на проектах, які відповідають потребам територіальних громад.

## Джерела

---

1. Згалат-Лозинська Л. О., Лич В. М. Актуальні проблеми стратегічного управлінського обліку витрат в системі інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-72>
2. Петренко Г., Петруха Н., Рижаківа Г. та ін. Вибір імперативів бюджетування інвестиційно-будівельного проекту як напрям удосконалення системи фінансового менеджменту підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 108–117. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.108-111>
3. Рижаківа Г. М., Малихіна О. М., Ручинська Ю. М., Петренко Г. С. Економіко-управлінські предиктори стратегічного девелопменту в умовах динамічного середовища впровадження проектів будівництва. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 39. С. 154–163. [dx.doi.org\10.6084/m9.figshare.11340710](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710)

## **О. О. CHEREDNICHENKO**

---

*PhD, associate professor, NUBiP of Ukraine, Kyiv*

## **CRAFT PRODUCTION AS A PROSPECTIVE DIRECTION OF DEVELOPMENT OF THE FOOD INDUSTRY**

---

Effective activity of food industry enterprises is the basis of stable development and increase of production volumes of food and guaranteed level of food security of the country.

The policy of Ukraine in recent years regarding food independence is aimed at maximally providing the population with the necessary food products, mainly of domestic production.

A significant role in the domestic food complex is played by the meat processing industry, which has always been an important segment of the country's market. Unstable development of this industry for a long time is quite alarming, as not only the socio-economic situation worsens, but also has a negative impact on the quality of life of the population.

One of the promising areas of development of the modern food industry is the production of craft products. The advantages and differences of these products are the originality of the recipes and the naturalness of the taste. Usually, craft technologies differ from traditional ones, but during production, the concepts of HACCP, global principles of quality and safety of food products must be followed. Mostly, such productions are small, so it is easy to control at all production stages [1].

Craft products are attractive not only for their taste qualities, but also for being healthier. In mass production, flavor enhancers, dyes and other substances are used to reduce the cost. Craft manufacturers avoid the use of such ingredients, which is why their products are more expensive. But by buying such products, you can support the local economy. In addition to creating jobs, manufacturers often invest part of their income in communities, in particular, repairing roads, schools, hospitals, and building sports grounds.

The table presents an analysis of the economic efficiency of the production activity of the craft enterprise “Savyn Product” LLC.

**Profitability indicators of Savyn Product LLC for 2019–2021**

<b>Indicator</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2021 in % to 2019</b>
Income from sales, thousand UAH	5746,3	7864,4	10160,8	176,8
Cost of goods sold, thousand UAH	3950,3	4831,5	7671,8	194,2
Profit, thousand UAH	1796,0	3032,9	2489,0	138,6
Profitability, %	45,5	62,8	32,4	X

According to the data in the table, it can be seen that the highest profit and the highest rate of profitability were observed in 2020. With the growth of sales revenue by 76.8 %, and the cost of production by 94.2 %, that is, at a faster rate than revenue, profit increases by only 38.6 %.

According to the above table, there is a positive dynamics of indicators, except for the level of profitability, which decreases by almost 13 percentage points. In general, the growth of not all indicators is a positive result of economic activity, since an increase in the cost price indicates an increase in the costs of the enterprise.

European countries emphasize the diversification of production, the strengthening of competition between numerous small and medium-sized producers, and the increase of consumer choice. In order to avoid overproduction and, as a result, a decrease in product prices and the gradual destruction of small-scale production, the consolidation of manufacturers is restrained.

Modern problems due to the full-scale invasion of Russia, destruction in the energy system led to a reduction in the assortment and a decrease in the share of products that require significant constant and long-term energy consumption. In particular, this is the production of raw-smoked and raw-cured sausages, as well as some types of semi-smoked sausages.

The war has significantly affected the plans of many craft meat producers, but most of them have not stopped production, are looking for new opportunities and adapting to difficult conditions, despite the turbulence of the market.

## Reference

---

1. Bal-Prylypko L., Nikolaenko M., Cherednichenko O., Stepanyuk L. Trends of the Development of the Meat Processing Industry of Ukraine and Practical Approaches to the Optimization the Recipe of Sausage Products. *Економіка АПК*. 2022. Т. 29. № 5. С. 10–19.

### **В. В. ДМИТРУК**

---

*здобувач наукового ступеня д-ра філософії, аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,*

*Івано-Франківський нац. технічний університет нафти і газу,*

*м. Івано-Франківськ, Україна*

*ORCID: 0000-0002-0822-8152*

## **ЕКСПЕРТНИЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ЦІННІСНО ЗОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

---

Нафтогазовидобувні підприємства є ключовими гравцями у сфері енергетики. Ефективне управління цими підприємствами вимагає не тільки забезпечення високої продуктивності та ефективності видобування вуглеводнів, але й урахування цінностей, які детермінують корпоративну культуру й стратегію нафтогазовидобувних компаній. Ціннісно-орієнтоване управління стає важливим фактором успіху в сучасному економічному середовищі

Ціннісно зорієнтоване управління підприємствами є еволюційним вектором розвитку нафтогазовидобувних підприємств, який базується на розумінні та застосуванні знань з поведінкової науки. Він відкриває нові горизонти для менеджерів і надає нові можливості для підвищення ефективності управління шляхом використання інструментарію стратегічного лідерства [1, с. 37].

Експертний підхід до діагностики та оптимізації ціннісно зорієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах передбачає проведення комплексного аналізу та впровадження ефективних стратегій управління з метою досягнення максимальної цінності для підприємства. Діагностика ціннісно зорієнтованого управління включає збір та аналіз інформації про ключові фактори, які впливають на створення цінності на підприємстві, такі як ефективність видобутку, витрати, ринкові умови та інші [2]. Цей аналіз дозволяє виявити проблемні сфери та можливості для оптимізації, яка передбачає впровадження стратегій та заходів, спрямованих на покращення ефективності та зростання цінності підприємства, вдосконалення технологічних процесів, впровадження інноваційних рішень, оптимізацію витрат та управління ризиками. Експертний підхід полягає в залученні висококваліфі-

кованих фахівців з досвідом ціннісно зорієнтованого управління на підприємствах, які проводять аналіз ситуації, виявляють проблеми та розробляють оптимальні рішення для підвищення цінності. В результаті ефективної діагностики та оптимізації ціннісно зорієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах досягається покращення фінансових показників підприємства, збільшення прибутковості та ефективності виробництва. Крім того, цей підхід сприяє збереженню ресурсів, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Для ефективного впровадження ціннісно-орієнтованого управління проводилась діагностика стану організаційної культури та існуючих систем управління на прикладі окремих нафтогазовидобувних підприємств. Діагностика включала комплексний аналіз різних аспектів, які впливають на формування та здійснення ціннісно-орієнтованого підходу до управління. Організаційна культура підприємства була проаналізована з урахуванням пріоритетних цінностей компанії. Дослідження включало оцінку ціннісних орієнтацій через корпоративну філософію, місію, цілі, етичні принципи та взаємини між співробітниками. Також були проаналізовані існуючі системи управління, враховуючи ціннісні аспекти, включаючи структуру управління, процедури планування, прийняття рішень, контроль та оцінку результативності.

Діагностика системи мотивації співробітників охопила аналіз наявних механізмів стимулювання працівників з урахуванням ціннісних пріоритетів компанії, системи винагород, визнання, можливостей професійного розвитку та залучення та утримання кваліфікованих співробітників. Після проведення діагностики сформована фактологічна база для розробки рекомендацій щодо удосконалення ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах. Зазначені рекомендації мають на меті поліпшення організаційної культури та систем управління з урахуванням ціннісних аспектів. Доцільно розробити систему інформування та навчання співробітників про цінності та принципи, які визначені для підприємства, зокрема тренінги, семінари та інші форми комунікації, щоб забезпечити належне розуміння та прийняття ціннісно-орієнтованого підходу. Також рекомендується переглянути організаційну структуру управління з метою впровадження більш гнучких та децентралізованих технологій керівництва, що сприятиме залученню співробітників до прийняття рішень, що відповідають цінностям компанії, та стимулювати їх до самостійності та відповідальності. Для підтримки ціннісно-орієнтованого управління слід розробити систему мотивації, яка відображатиме цінності підприємства, програми винагород, які спрямовані на підтримку відповідності цінностям, а також залучення співробітників до процесу прийняття рішень та нагородження за досягнення цілей.

Для успішного впровадження ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах також важливо створити механізми зворотного зв'язку та комунікації, що сприятимуть взаємодії між керівництвом та співробітниками. Це можуть бути регулярні зустрічі, анонімні анкетування або система відкритих дверей, що дозволять працівникам активно взяти

участь у формуванні ціннісно-орієнтованого підходу. Необхідно також забезпечити постійний моніторинг та оцінку ефективності впровадження ціннісно-орієнтованого управління. Це включає вимірювання результатів, аналіз зворотного зв'язку та впровадження виправних заходів для досягнення поставлених цілей.

Отже, діагностика ціннісно-орієнтованого управління на нафтогазовидобувних підприємствах — це комплексний процес, який включає аналіз організаційної культури, систем управління, механізмів мотивації та комунікації, взаємодії зовнішніх зацікавлених сторін та інших факторів. Результати діагностики слід використовувати для розробки конкретних рекомендацій щодо впровадження ціннісно-орієнтованого підходу, який сприятиме досягненню стратегічних цілей та стійкому розвитку нафтогазовидобувних підприємств.

## Джерела

---

1. Дмитрук В. В., Гуменюк В. В. Генезис ціннісно зорієнтованого управління: між-дисциплінарний і галузевий аспекти. *Економічна теорія та право*. 2022. №1 (48). С. 29–43. DOI: 10.31359/2411-5584-2022-48-1-29.
2. Fedoryshyn D., Trubenko O., Dmytruk V., Fedoryshyn S., Humeniuk V. Peculiarities of geological structure of neogenic deposits of Haiv gas deposit and their influence on filtration capacity parameters. *European Association of Geoscientists & Engineers Conference Proceedings, Geoinformatics*. May 2021. Vol. 2021. P. 1–6. <https://doi.org/10.3997/2214-4609.20215521044>

## **А. В. ЗАКРЕВСЬКИЙ**

---

канд. екон. наук, доц.,

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

## **ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ЦИФРОВІЙ КОМЕРЦІЇ**

---

Сьогодення відрізняється високою динамікою змін та непередбачуваностей на ринку. Для досягнення високих конкурентних позицій на ринку компанії мають постійно вдосконалювати систему управління комерційною діяльністю. Традиційні інструменти не завжди дають таку змогу, тому роль сучасних цифрових технологій стає надзвичайно актуальною. А зважаючи на динаміку їх розвитку, потрібно постійно відстежувати останні тенденції та намагатися їх адаптувати та використати у власній комерційній діяльності.

Сучасні цифрові технології все більше направлені на розвиток штучного інтелекту та його інтеграцію у різноманітні сфери комерційної діяльності. Цифрова комерція — одна з тих галузей, де цей напрямок розвитку один з

найбільш релевантних. Розробка інструментів, нешаблонні варіанти вирішення завдань, генерування контенту — це тільки невелика частина сфер, де мають бути активно застосовані інструменти штучного інтелекту. Дані інструменти дають змогу більш ефективно виконувати поставлені завдання перед компанією, а також зменшити витрати на їх створення, просування та підтримку. Це може стосуватися розробки цифрових застосунків, сайтів, різноманітних сервісів тощо. Штучний інтелект вже на сьогодні здатен вирішувати ряд завдань краще, ніж це традиційно виконувала людина. Особливо потрібно зазначити прорив у сферах програмування, аналізу інформації, створення контенту тощо. Безумовно, на даний момент, повністю виключати людську участь у даному процесі неможливо, але є можливість суттєво зменшити залежність від кадрів. Це дасть змогу не тільки економити ресурси, а й підвищити якість отриманого продукту.

Доцільність та перспективність розвитку даної сфери проілюстрована статистичною інформацією. Згідно з звітом Стенфордського університету, загальна кількість інвестицій у сферу штучного інтелекту у 2022 році склала 91,9 мільярда доларів США, що у 18 разів більше, ніж це було в 2013 році [3]. Окрім цього в дану сферу активно інвестують самі потужні компанії, такі як: Microsoft, Google, Meta тощо.

До основних переваг використання штучного інтелекту належить:

- можливість створювати та редагувати контент;
- автоматизація бізнес-процесів;
- зменшення впливу “людського фактору”;
- аналіз та прогнозування ринкових процесів;
- інші можливості.

Безперечно існують не тільки переваги, а й ціла низка недоліків, такі як:

- складність інтеграції у існуючі бізнес-процеси;
- необхідність у редагуванні, інтерпретації та модифікації результату з боку людини;
- кваліфікація персоналу щодо використання цих технологій;
- необхідність у вартісному обладнанні;
- “неідеальність” результатів роботи штучного інтелекту.

Але зважаючи на певну економію ресурсів та постійний розвиток цієї технології, можемо прогнозувати стабільні тенденції розвитку цього напрямку. Окрім того вже зараз можемо спостерігати відхід від традиційного нарощування обчислювальних потужностей на користь запровадження штучного інтелекту на “залізному” рівні. Це певна революція у комп’ютерній сфері, яка може докорінно змінити напрямки та пріоритети розвитку цієї галузі.

Розвиток технологій штучного інтелекту вже зараз дає можливість переосмислити підходи до різноманітних сервісів, таких як:

- пошукові системи;
- перекладачі;
- фото та відео редактори;
- редактори тексту та аудіо;
- CRM-системи;

- інші програмні продукти.

Тобто вже зараз можна отримати новий досвід у використанні програмних засобів. І ця тенденція в найближчі роки буде тільки зростати. Тому вивчення та запровадження технологій штучного інтелекту вже зараз, дасть змогу отримати значні конкурентні переваги сьогодні та у майбутньому.

## Джерела

---

1. Ковальчук С. В., Кобилець Д. Л. Використання штучного інтелекту в маркетинговій діяльності підприємств. матеріали Міжнар. наук. форуму “NEW ECONOMICS – 2019” (м. Київ, 14–15 листопада 2019 р.): в 2 т. Т. 2; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. С. 114–118. URL: [http://www.aenu.org/download/monographs/forum2019\\_t2.pdf#page=114](http://www.aenu.org/download/monographs/forum2019_t2.pdf#page=114) (дата звернення: 05.05.2023)
2. Проскурніна Н. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 129–140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2020\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2020_4_11) (дата звернення: 05.05.2023)
3. Artificial Intelligence Index Report 2023. URL: <https://aiindex.stanford.edu/report/> (дата звернення: 05.05.2023)
4. McKinsey report: Two AI trends top 2022 outlook. URL: <https://venturebeat.com/ai/mckinsey-report-two-ai-trends-top-2022-outlook/> (дата звернення: 05.05.2023)
5. Застосування штучного інтелекту в бізнесі пояснюється! (+5 найкращих інструментів ШІ) URL: <https://businessyield.com/uk/technology/business-ai/> (дата звернення: 05.05.2023)
6. A New Area of A.I. Booms, Even Amid the Tech Gloom. URL: <https://www.nytimes.com/2023/01/07/technology/generative-ai-chatgpt-investments.html> (дата звернення: 05.05.2023)

## Ю. В. СІРЕНКО

---

головний економіст,

*Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи*

*НАН України, м. Київ, Україна*

## РЕГІОНАЛЬНА ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА ПРОБЛЕМИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

---

В час посилення глобалізації інновації та інноваційні стратегії потрібні для досягнення збалансованого та стійкого конкурентно-спроможного розвитку держави. Підтримка інноваційних процесів є невід’ємною в процесі реформування економіки України з цілю посилення її безпеки.

Інноваційні питання, як на регіональному, так і національному рівні спрямовані на ефективний економічний розвиток країни. Впровадження інновацій та інноваційної стратегії розвитку економіки держави дає змогу протидіяти сучасним викликам та негативним тенденціям, а саме наростанню екологіч-



них загроз та економічних криз. В теперішній час актуальним є формування та реалізація інноваційної стратегії як одного з найважливіших засобів покращення безпеки економіки країни.

Криза інноваційної сфери становить загрозу економічній безпеці країни, тому необхідно вдосконалювати механізми державного регулювання інноваційної сфери, здійснювати заходи, спрямовані на підвищення інноваційної мотивації господарюючих суб'єктів. Першочерговим завданням підвищення рівня інноваційної безпеки є подолання існуючих загроз та використання інноваційного потенціалу [1, с. 25–26].

Варто виокремити такі слабкі сторони інноваційного розвитку економіки України, а саме: відсутність єдиної та чіткої системи державної підтримки підприємництва, ріст безробіття, освітні програми недостатньо адаптовані до потреб ринку праці, а нові реформи в сфері освіти не приводять до якісних змін.

Регіональна інноваційна політика — це сукупність встановлених цілей та пріоритетів розвитку інноваційної діяльності в регіонів шляхів і засобів їх досягнення на основі взаємодії регіональних органів управління. В основі формування регіональної інноваційної політики лежить так звана теорія створення сприятливого середовища для введення інноваційної діяльності [2, с. 237]. Розвивання сприятливого середовища в регіонах країни забезпечить активізацію процесів отримання та збагачення наукових знань та їх ефективного втілення в інноваційні технології, що в свою чергу сприятиме підвищенню інвестиційної активності загалом.

Регіональна інноваційна політика орієнтована на вирішення територіальних проблем, поліпшення соціально-економічних показників регіону за рахунок ефективного використання його інноваційного потенціалу, задоволення потреб внутрішнього ринку, підвищення внеску науково-інноваційної сфери в економіку регіону. Головна мета регіональної інноваційної політики полягає у підвищенні рівня інноваційного потенціалу регіону, створенні ефективної регіональної системи по виробництву, розповсюдженню і споживанню інновацій [3, с. 154].

Для покращення конкурентоспроможності інноваційного розвитку економіки України має стати підвищення якості та розвиток безперервної освіти, зокрема, підготовка та підвищення кваліфікації через курси та тренінги, а також реалізацію створення і реалізації системи ідентифікації напрямків професійної освіти, що відповідатимуть потребам економіки регіонів та їх ринкам праці.

Система безпеки регіону повинна бути орієнтована на забезпеченні стабільності, стійкості та здатності до саморозвитку, а основними принципами її мають бути комплексність, системність та гнучкість. Регіональні органи управління та господарюючі суб'єкти у системі управління економічно-інноваційною безпекою повинні діяти та розвиватися на основі застосування сукупності регуляторів діяльності, які пов'язані із інноваціями в регіонах. До основних пріоритетів інноваційного розвитку варто відзначити: оновлення застарілих технологій, зростання та нарощення інвестицій в інновації, збалансованість інноваційного попиту та пропозиції на ринку тощо.

На мою думку, в умовах нестабільності завдання держави є стимулювання та реалізація інноваційної стратегії на національному та регіональному рівнях. Головним для подальшого соціально-економічного розвитку України є якісне вирішення питань, які пов'язані із стратегічним управлінням інноваційного розвитку регіонів країни на всіх рівнях. Економічне зростання країни можливе за умови проведення інноваційної політики, яка буде направлена на підвищення конкурентоспроможності економіки країни.

## **Джерела**

---

1. *Гордуновський О. М.* Сучасний стан та напрями посилення інноваційної безпеки України. *Фінансовий простір*. 2014. № 2 (14). С. 23–29.
2. *Кононенко О. О.* Регіональна інноваційна політика: цілі й пріоритети розвитку. *Комунальне господарство міст*: наук.-техн. зб. 2010. № 96. С. 235–241.
3. *Луцків О. М.* Регіональна інноваційна політика: особливості формування та проблеми реалізації. *Регіональна економіка*. 2015. № 2. С. 153–162. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2015\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2015_2_19)

## **Т. П. НЕСТОРЕНКО**

---

*канд. екон. наук, доц., БДПУ*

## **А. ОСТЕНДА**

*PhD, проф. AS, Сілезька академія (Польща)*

## **ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПИТАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ**

---

Інтернаціоналізація закладів вищої освіти (ЗВО) можна та необхідно розглядати як явище, яке з кожним роком набуває популярності. Як наголошується в дослідженні Я. Корчака, розвиток інтернаціоналізації перетворюється на більшу свободу в плануванні шляху освітнього та професійного розвитку молодого покоління [2]. Виходячи з кількісних даних, пов'язаних з цим явищем, можна побачити, що в останні роки Польща все більше бере участь у цьому процесі. На ступінь інтернаціоналізації вищої освіти в суттєвому ступені впливає напрямок та динаміка міжнародної міграції студентів [1, 6].

Цікавим є досвід Польщі із визначення рейтингу ЗВО. Найбільш популярним рейтингом є рейтинг *Perspektywy*. Він визначається для трьох категорій ЗВО: академічних, недержавних та професійних державної форми власності. Рейтингова оцінка формується на підставі узагальнення факторів, які характеризують різні аспекти результатів діяльності ЗВО.

Структура рейтингової оцінки для цих трьох груп ЗВО дещо відрізняється (табл.). Так, наприклад, якщо для академічних ЗВО враховується показник “Інноваційність”, для недержавних ЗВО — показник “Інноваційність

та співпраця з економікою”, а для державних професійних ЗВО — показник “Співпраця з економікою”. Показниками, які враховуються при оцінці рейтингу кожної з трьох груп ЗВО, є “Престиж”, “Випускники на ринку праці”, “Наукова сила”, “Інтернаціоналізація”. Але, разом з тим, відрізняється вага цих показників. Частка показника “Інтернаціоналізація” в загальному рейтингу академічних ЗВО становить 15 %, недержавних ЗВО — 13 %, державних професійних ЗВО — лише 7 %.

**Вага показників комплексної оцінки в рейтингу Perspektywy 2022**

Показники	Вага, %		
	Академічні ЗВО	Недержавні ЗВО	Державні професійні ЗВО
Престиж	12	10	10
Випускники на ринку праці	12	22	30
Наукова сила	15	30	15
Інноваційність	8	–	–
Наукова ефективність	28	–	–
Умови навчання	10	–	–
Інтернаціоналізація	15	13	7
Навчальний потенціал	–	18	25
Інноваційність та співпраця з економікою	–	7	–
Співпраця з економікою	–	–	13
Разом	100	100	100

Складено авторами на основі [3–5].

В свою чергу, комплексний показник “Інтернаціоналізація” формується на підставі кількісних даних щодо різних показників, які характеризують різні аспекти залученості ЗВО світову систему вищої освіти.

Рейтинг академічних університетів Perspektywy за 2022 р. включає польські академічні ЗВО (як державні, так і недержавні), які мають право присуджувати докторські ступені (ступень PhD) принаймні за однією спеціальністю та мають щонайменше 200 студентів денної форми навчання [3]. До рейтингу увійшли ЗВО, які не менше двох років мали випускників. Оцінка рівня інтернаціоналізації цієї групи ЗВО включає наступні показники:

- іноземні студенти (3 %) — кількість іноземних студентів по відношенню до загальної кількості студентів. Університети, рівень інтернаціоналізації яких становить щонайменше 30 %, отримують максимальну кількість пунктів. Джерело для отримання даних — POL-on;
- навчальні програми з іноземних мов (3 %) — параметр, що розраховується як сума навчальних програм з іноземних мов у навчальному році 2020/21. Джерело: POL-on та дані університетського опитування;
- студенти, які навчаються іноземними мовами (2 %) — параметр, який вимірюється кількістю студентів, які навчалися іноземними мовами в навчаль-

ному році 2020/21, по відношенню до всіх студентів. Джерело: POL-on та дані Університетського опитування;

- ICI (Collaboration Impact) — показник, який вимірюється середньою кількістю цитувань публікацій з іноземним співавтором у 2017–2021 роках. Самоцитирування не включено. Джерело: SciVal (2 %);

- участь у Європейському університеті (1 %) — це новий показник, який враховується для університетів, які є повноправними членами європейського університету, обраного на конкурсі Європейської комісії. Джерело: база даних Європейської комісії;

- іноземні академічні викладачі (1 %) — кількість іноземних академічних викладачів по відношенню до загальної кількості академічних викладачів. Джерело: POL-on;

- обмін студентами (виїзди) (1 %) — кількість студентів, які виїхали в рамках іноземного обміну щонайменше на 3 місяці в останній рік, про який повідомляє POL-on, щодо загальної кількості студентів. Джерело: POL-on;

- обмін студентами (приїзди) (1 %) — кількість студентів, які прибули в рамках іноземного обміну принаймні на 3 місяці в останній рік, про який повідомляє POL-on, щодо загальної кількості студентів. Джерело: POL-on;

- мультикультурність студентського середовища (1 %) — кількість країн, з яких 2020/21 приїхало принаймні 10 іноземних студентів. Джерело: POL-on.

До рейтингу недержавних ЗВО Перспективу 2022 увійшли недержавні заклади вищої освіти, які мають право провадити принаймні другий ступінь або єдину магістратуру, мали випускників не менше двох років, брали участь в опитуванні і та в яких навчається не менше 200 студентів денної та заочної форми навчання [4]. Оцінка рівня інтернаціоналізації цієї групи ЗВО включає наступні показники:

- навчальні програми іноземними мовами (3 %) — показник, який розраховується як сума навчальних програм, проведених іноземними мовами в 2020/21 н. р. Джерело: POL-on;

- студенти, які навчаються іноземними мовами (3 %) — показник, який вимірюється кількістю студентів, які навчаються іноземними мовами в 2020/21 н. р., по відношенню до всіх студентів. Джерело: POL-on;

- іноземні студенти (3 %) — кількість іноземних студентів по відношенню до всіх студентів. Університети, рівень інтернаціоналізації яких становить щонайменше 30 %, отримують максимальну кількість пунктів. Джерело: POL-on;

- академічні викладачі з-за кордону (15 %) — кількість іноземних академічних працівників по відношенню до загальної кількості академічних працівників. Джерело: POL-on;

- мультикультурність студентського середовища (1 %) — кількість країн, з яких у 2020/21 н. р. було щонайменше 5 іноземних студентів. Джерело: POL-on;

- обмін студентами (виїзди) (1 %) — кількість студентів, які виїжджають у рамках іноземного обміну щонайменше на 3 місяці в останньому звітному році, по відношенню до загальної кількості студентів. Джерело: POL-on;

- обмін студентами (приїзди) (1 %) – кількість студентів, які прибули в рамках іноземного обміну не менше ніж на 3 місяці в останньому звітному році, по відношенню до загальної кількості студентів. Джерело: POL-on.

До рейтингу державних професійних ЗВО *Perspektywy* 2022 увійшли всі університети з цієї групи (крім тих, що мають докторантуру), які мали випуск щонайменше два роки та в яких навчалося щонайменше 200 студентів денної та заочної форми навчання. 100 пунктів означає найкращий результат у заданому показнику [5]. Оцінка рівня інтернаціоналізації цієї групи ЗВО включає лише 2 показники: іноземні студенти (5 %) – кількість іноземних студентів по відношенню до загальної кількості студентів. Університети, рівень інтернаціоналізації яких становить щонайменше 30 %, отримали максимальну кількість балів (джерело: POL-on); обмін студентами (виїзди) (2 %) – кількість студентів, які виїхали в рамках іноземного обміну на щонайменше 3 місяці за останній рік, про який повідомляє POL-on, по відношенню до загальної кількості студентів (джерело: POL-on).

Таким чином, комплексний показник інтернаціоналізації є складовою частиною рейтингової оцінки для всіх груп польських ЗВО. Але складові цього показника відрізняються. Тому однакові результати діяльності польських вишів з різних категорій ЗВО по-різному будуть впливати на комплексну рейтингову оцінку.

## Джерела

---

1. *Azhazha M., Nestorenko T., Peliova J.* Trends of international student migration. *Management and administration in the field of services: selected examples*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. 2020. P. 126–137. URL : <https://cutt.ly/nX3hUD8>.
2. *Korczak J.* Umiejdzynarodowienie uczelni wyższych w Polsce z uwzględnieniem kierunków pedagogicznych. *Forum Pedagogiczne*. 2022. № 12(1). P. 273–287. <https://doi.org/10.21697/fp.2022.1.18>
3. Metodologia rankingu uczelni akademickich 2022. *Perspektywy*. URL: <https://is.gd/zM2xP0>
4. Metodologia rankingu uczelni niepublicznych 2022. *Perspektywy*. URL: <https://is.gd/ztmZy3>
5. Metodologia rankingu publicznych uczelni zawodowych 2022. *Perspektywy*. URL: <https://is.gd/CRFotz>
6. *Nestorenko T., Ostenda A., Perelygina L., Ilina Yu.* The Impact of Foreign Students on Internationalization of University and on the Economy of a Host City (Case of the Katowice School of Technology). Capacity and resources for sustainable development: the role of economics, business, management and related disciplines. EDAMBA-2018. Conference Proceedings of International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars, 17–19 April 2018. Bratislava: University of Economics in Bratislava. 2018. С. 356–366. URL: <https://cutt.ly/wYcVi9S>

**I. М. БЕЖЕНАР**

*канд. екон. наук, ст. наук. співроб. відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції, ННЦ "Інститут аграрної економіки", м. Київ  
Inna\_bezhenar@ukr.net*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4584-9062>*

**Г. І. СКИБА**

*канд. екон. наук, доц., доцент кафедри обліку та оподаткування,  
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу, МАУП*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3751-0082>*

## **МОЖЛИВОСТІ І ЗАГРОЗИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Унікальний природно-ресурсний потенціал, велика площа, сприятливі кліматичні умови та вигідне геополітичне положення в центрі Європи, перспективи сільськогосподарської діяльності, кваліфікована робоча сила є можливостями забезпечення високого рівня соціально-економічного розвитку України.

За загальними запасами деяких природних ресурсів Україна посідає одне з провідних місць у Європі (наприклад, мінеральних, ґрунтових, рекреаційних). Безумовно найбільшим природним багатством нашої країни є земельні ресурси, особливо чорноземи. Станом на початок 2022 року земельний фонд України становив 60,4 млн га, у тому числі сільськогосподарські угіддя – 42,3 млн га [1].

Проте, варто зазначити, що Україна, на жаль, незважаючи на природно-ресурсний потенціал, за роки незалежності не стала високорозвиненою країною, якою б могла бути, структура української економіки залишається споживчою.

Розглянемо основні загрози (перешкоди) для досягнення високих макроекономічних показників. Рівень соціально-економічного розвитку будь-якої держави є наслідком реалізації її економічного потенціалу. Промисловий потенціал країни формують основні виробничі фонди підприємств, проте на жаль в багатьох підприємствах вони застарілі, потребують модернізації. Щодо трудового потенціалу (кількості та якості робочої сили), то економічна криза призвела до збільшення числа безробітних, кваліфіковані спеціалісти працюють не за спеціальністю, тобто не реалізують свої професійні здібності.

Фінансовий потенціал країни це сукупність коштів фізичних і юридичних осіб, держави, в Україні він низький. Країна виступає позичальником у міжнародних фінансових установах та інших країнах. Значна кількість підприємств є фінансовими боржниками або банкрутами, доходи багатьох громадян нижчі від прожиткового мінімуму. Посиленого розвитку зазнала тіньова економіка.

Науковий потенціал України характеризується науковими і науково-дослідними інститутами. В окремих галузях науки Україна займає провідні міс-

ця на світовій арені, це зокрема it-технології. Проте в багатьох галузях відставання вітчизняної науки є значним, основним чином через недостатність фінансування наукових організацій, виїздом за кордон молодих вчених.

Несприятливий інвестиційний клімат (сукупність політичних, правових, економічних і соціальних умов, які забезпечують і сприяють інвестиційній активності вітчизняних та іноземних інвесторів) призвів до зменшення кількості інвестицій, особливо іноземних. Основні причини цього часті зміни українського законодавства, нерозвинена ринкова інфраструктура (в т. ч. фондовий ринок), високий податковий тиск, корупційна складова.

Також потребує удосконалення інституційне забезпечення і створення єдиної стратегії розвитку. Застарілість великої кількості законодавчих актів, їх суперечливість, неоднозначність у трактуванні і часті зміни приводить до неможливості їх реального використання на практиці. Вдосконалення українського законодавства, залучення громадських об'єднань до обговорення законопроектів та його адаптація до вимог Європейського Союзу (ЄС) відкриють справжні можливості нашої економіки.

З 2014 року наша країна переживає досить складний період своєї історії, що пов'язано з початком військового конфлікту на сході України. Це негативно почало відображатися на всіх показниках соціально-економічного розвитку країни. Зокрема знизалася інвестиційна привабливість України.

Однак, певні позитивні зрушення присутні. У 2021 році Україна піднялась на 15 позицій у світовому рейтингу за значенням індексу соціального прогресу (Social Progress Index) і посіла 48 місце зі значенням індексу 75,78 серед 168 країн [2], а у 2020 р. піднялась на 14 позицій в Індексі людського розвитку та посідає 74 місце. Всього у рейтингу 189 країн [3].

Проте повномасштабне вторгнення росію в Україну 24 лютого 2022 року призвело до негативного впливу на всі ресурси: природні, виробничі, матеріальні, трудові, фінансові, що в свою чергу послабило економічний потенціал країни. Збройний конфлікт негативно вплинув на і без того незадовільний інвестиційний клімат, як наслідок — значний відтік прямих іноземних інвестицій.

Військова агресія росії проти України спричинила глобалізаційні зміни і в світі і у відношення інших країн до України. Більшість країн фінансово підтримують Україну, надають озброєння і обіцяють прийняти участь у відбудові та допомагають фінансово переселенцям як в Україні (фінансові програми ООН та гуманітарні грузи) так і тим хто емігрували в інші країни (фінансова допомога, допомога в оренді житла, продуктові набори тощо).

Оскільки Україна рухається в напрямку Європи, що має на меті європейську інтеграцію і членство в Європейському Союзі, то її державна політика має зазнавати і надалі євроінтеграційних змін, що передбачає проведення заходів з адаптації, зокрема системних реформ, які мають на меті інституційні та структурні перетворення; макроекономічну стабілізацію за допомогою фіскальної, грошово-кредитної, цінової політики та ін.; сприяння інноваційно-інвестиційному розвитку; впровадження високих соціальних стандартів життя населення.

Звичайно, в теперішніх умовах важко, щось планувати і проводити на високому рівні реформування, адже на перше місце виходить забезпечення обороноздатності країни. Проте, Україна повинна вже задуматися над розробкою стратегії післявоєнного розвитку, задля гідного репрезентування нашої держави на міжнародній арені. Від стратегії виживання — до стратегії прориву.

Досягнення високих показників соціально-економічного розвитку України вважаємо є можливим за її реальної участі в інтеграційних процесах у системі світового господарства, що передбачає максимальне використання економічного потенціалу, створення інвестиційної привабливості для іноземного капіталу, максимального міжнародного співробітництва.

## Джерела

---

1. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель: Закон України від 19 січня 2022 р. № 70-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2022-%D1%80#Text> (Дата звернення: 21.05.2023).
2. Україна за два роки піднялася в рейтингу за індексом соціального прогресу – Мінсоцполітики. *Finance.ua*. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/508071/ukrayina-za-dva-roky-pidnyalasya-v-rejtyngu-za-indeksom-sotsialnogo-progresu-minsotspolityku> (Дата звернення: 21.05.2023).
3. Рейтинг демократій світових країн – Україна опустилася у списку – 1News. *Інформаційне агентство 1News*. URL: <https://1news.com.ua/ukraine/pozachergovezasidannya-rady-deputaty-zibraly-pidpysy-1news.html> (Дата звернення: 21.05.2023).

## А. О. ГОРБОКОНЬ

---

*магістрантка, ННІУЕБ МАУП*

## Л. О. ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА

*д-р екон. наук, професор МКА, ННІУЕБ МАУП*

<http://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

## АНАЛІЗ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Соціально-трудова відносина в організації є ключовим елементом ефективної діяльності та досягнення успіху в бізнесі. Завдяки якісним соціально-трудовим відносинам можна створити сприятливе середовище для працівників, збільшити їх мотивацію та продуктивність, знизити ризик конфліктів та зменшити текучість кадрів.

Однак, не завжди в організації існують ідеальні соціально-трудова відносина. Іноді можуть виникати проблеми, такі як несправедлива оплата праці, низький рівень мотивації, недостатній розвиток кар'єри, конфлікти між колегами та з керівництвом, тощо. Відсутність якісних соціально-трудових



відносин може суттєво впливати на результативність та успішність організації [1, с. 98].

Тому, аналіз соціально-трудова відносин в організації є важливим етапом у забезпеченні успішної діяльності. Визначення головних проблем та факторів впливу на соціально-трудова відносини дозволяє розробити ефективну стратегію їх вдосконалення та створення сприятливого робочого середовища для всіх працівників.

Соціально-трудова відносини в організації — це взаємовідносини між працівниками та керівництвом, що виникають у процесі праці та пов'язані з організацією праці, оплатою, соціальним захистом, розвитком кар'єри, комунікацією та іншими аспектами робочого життя.

Основними характеристиками соціально-трудова відносин в організації є:

1. Взаємодія між працівниками та керівництвом — соціально-трудова відносини є процесом взаємодії між працівниками та керівництвом організації. Ця взаємодія включає в себе комунікацію, співпрацю та взаємодію на всіх рівнях.

2. Регулювання прав та обов'язків — соціально-трудова відносини визначають права та обов'язки працівників та керівництва. Це охоплює регулювання питань оплати праці, робочого часу, умов праці, соціального захисту та інших аспектів робочого життя.

3. Сприяння мотивації та задоволеності працівників — якісні соціально-трудова відносини сприяють мотивації та задоволеності працівників, що в свою чергу може позитивно впливати на продуктивність та результативність організації.

4. Створення сприятливого робочого середовища — соціально-трудова відносини в організації мають на меті створення сприятливого робочого середовища для працівників, що забезпечує їх здоров'я та безпеку на робочому місці, сприяє розвитку професійних та особистісних якостей працівників, а також знижує ризик виникнення конфліктів між колегами та з керівництвом [2, с. 113].

Загалом, соціально-трудова відносини в організації є важливим елементом успішної діяльності та досягнення поставлених цілей. Їх якість впливає на продуктивність та ефективність працівників, репутацію організації та забезпечує створення сприятливого робочого середовища для всіх працівників. Отже, їх аналіз та вдосконалення є важливою складовою успіху організації.

Аналіз соціально-трудова відносин в організації може допомогти визначити головні проблеми та фактори впливу на їх стан. Серед основних проблем, які можуть виникати у соціально-трудова відносинах в організації можна виділити такі:

- Низький рівень мотивації — проблема низького рівня мотивації може виникнути, коли працівники не відчувають достатньої вдячності та заохочення за свою працю.

- Конфлікти між колегами та з керівництвом — конфлікти можуть виникати між працівниками та керівництвом через невіршені проблеми та недосконалі соціально-трудова відносини.

- Недостатній соціальний захист — проблема недостатнього соціального захисту може виникнути, коли організація не надає достатньої підтримки та захисту своїм працівникам у випадку хвороби, травми або інших непередбачуваних ситуацій.

- Невідповідність вимогам ринку праці — проблема невідповідності вимогам ринку праці може виникнути, коли організація не забезпечує працівників достатніми знаннями та навичками, які вимагає ринок праці.

Фактори, що впливають на стан соціально-трудова відносин в організації, можуть бути різними і залежать від конкретної ситуації. До таких факторів можна віднести:

- Політика керівництва — політика керівництва може мати значний вплив на соціально-трудова відносини в організації. Якщо керівництво організації прагне покращити стан соціально-трудова відносин, то це може позитивно вплинути на стан відносин між працівниками та керівництвом.

- Економічна ситуація — економічна ситуація організації може впливати на стан соціально-трудова відносин. У складних економічних умовах організації можуть зменшувати зарплатню та інші пільги для працівників, що може погіршити їхні стосунки з керівництвом.

- Культура організації — культура організації може мати великий вплив на соціально-трудова відносини. Якщо в організації панує відкрита та демократична культура, то це може сприяти покращенню відносин між працівниками та керівництвом.

- Стиль керівництва — стиль керівництва може впливати на соціально-трудова відносини в організації. Наприклад, авторитарний стиль керівництва може призвести до конфліктів між працівниками та керівництвом, тоді як демократичний стиль керівництва може сприяти покращенню відносин.

- Система управління персоналом — система управління персоналом може мати великий вплив на соціально-трудова відносини в організації. Якщо система управління персоналом є недосконалою або неефективною, то це може призвести до проблем у відносинах між працівниками та керівництвом.

- Конкуренція на ринку праці — конкуренція на ринку праці може впливати на стан соціально-трудова відносин в організації. Якщо на ринку праці панує велика конкуренція, то організації можуть бути змушені запропонувати працівникам більш вигідні умови праці, що може позитивно вплинути на їхні стосунки.

- Соціально-економічний контекст — соціально-економічний контекст може впливати на стан соціально-трудова відносин в організації. Наприклад, зміна соціально-економічних умов в країні або регіоні може мати великий вплив на стан соціально-трудова відносин в організації [3, с. 88].

У висновках варто сказати, що визначення головних проблем та факторів впливу на стан соціально-трудова відносин в організації може допомогти керівництву вдосконалити соціальні та трудові умови працівників та забезпечити підвищення продуктивності та ефективності праці.

При цьому важливо розуміти, що соціально-трудова відносини в організації є динамічним процесом, який постійно змінюється і розвивається. Тому

аналіз та вдосконалення соціально-трудових відносин має бути постійним процесом, що дозволить забезпечити стабільність та ефективність діяльності організації у довгостроковій перспективі.

## **Джерела**

---

1. Економіка праці : навч. посіб. / За заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
2. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / Л. М. Гльч, О. В. Акіліна Київ: Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.
3. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. В. Калина. Київ: ДП "Вид. дім "Персонал", 2012. 498 с.

## **Г. І. СКИБА**

---

*канд. екон. наук, доц., ННІУЕБ МАУП*

## **Б. О. БУДЬОНІЙ**

*аспірант, ННІУЕБ МАУП*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ**

---

Економіко-математичне моделювання — наука, яка застосовується працівниками економічних відділів з метою моделювання економічних процесів. Саме це потрібно для однозначної постановки і вирішення проблеми, яка потребує рішення. І це важливо не тільки для окремого індивіда, а й для всього суспільства в цілому. В сфері економіки дана обставина є суттєвим аспектом діяльності будь-якого менеджера, для якого економіко-математичне моделювання є важливим інструментом, що зумовлює приймати адекватні управлінські рішення. Усі аспекти економіко-математичного моделювання призначені для управлінського персоналу і керівників вищої ланки, які приймають відповідальні рішення, а всі учасники цього процесу повинні лише допомагати їм у цій діяльності [1].

У науці вживають специфічні та загальнонаукові методи наукового дослідження. Загальнонаукові методи включають у себе: метод наукової абстракції; метод аналізу та синтезу; метод історико-логічної єдності та позитивні та нормативні методи. Моделювання є специфічним методом дослідження в економічних науках, таких як макро- та мікроекономіка, економетрика, економічний аналіз та інші [2].

Моделювання як метод наукового пізнання широко використовується в усіх без винятку сферах досліджень науковців. Принцип мислення людини заснований на здатності збирати та опрацьовувати різноманітну інформацію

про навколишнє середовище і формувати на основі цієї інформації знання про явища і процеси, що виникають. Абстрактне мислення забезпечує набуття нових знань на засаді набутого досвіду, можливість прогнозування змін у перебігу явищ і процесів життєдіяльності людини, створення нових підходів до організації відносин соціального чи економічного характеру.

Моделювання – це основний специфічний метод науки, що використовується для аналізу і синтезу систем управління, а також особливий пізнавальний метод, коли суб'єкт дослідження замість безпосередньо досліджуваного об'єкта пізнання вибирає або створює подібний до нього допоміжний об'єкт – образ або модель, досліджує її і переносить набуті нові знання на оригінал об'єкта. Тобто моделювання є потужним інструментом наукового пізнання та вирішення практичних завдань, який широко використовується як у науці, так і в багатьох сферах виробничої діяльності індивіда [3].

Розглядаючи термін “моделювання”, не можна не згадати термін “модель”, які тісно пов'язані між собою. Модель – це спрощене зображення економічного явища чи об'єкта або спрощений опис дійсності. Вона може бути представлена у вигляді рівняння, діаграми, графіка, діаграми і т. д. Моделі відображають певні проблеми і будуються на певних припущеннях і полегшують розуміння реального світу.

Можна стверджувати, що моделювання – настільки складна сфера діяльності, що її вважають мистецтвом управління. Моделювання дозволяє провести ефективний аналіз ситуації та прийняти відповідне рішення.

Метою дослідження є вивчення сутності методології, методів та засобів економіко-математичного моделювання, впливу моделювання на прийняття управлінських рішень; обґрунтування та визначення сутності моделювання, необхідності використання моделей у сферах господарської діяльності; опис і характеристики моделей; розгляд процесу моделювання. Моделювання – це строго структурована методологія створення та підтвердження фізичного, математичного чи логічного представлення системи, об'єкта, явища чи процесу [3].

Об'єктом моделювання може бути як реальна економічна система, так і один або кілька процесів, що розвиваються в цій системі. Для побудови моделі необхідно не тільки вказати назву об'єкта, а й дати його опис у вигляді системи, тобто виявити істотні аспекти його взаємодії із зовнішнім середовищем, його структуру.

Застосування моделювання зумовлене тим, що багато об'єктів або неможливо дослідити безпосередньо, або потребує багато часу та коштів. Хід моделювання складається з трьох системоутворюючих елементів:

1. суб'єкт дослідження (аналітик);
2. об'єкт дослідження;
3. модель, яка опосередковує відносини між досліджуваним об'єктом і суб'єктом, що пізнає (аналітиком).

Побудова моделі складається з чотирьох етапів:

- 1) формування системи економічних показників об'єкта моделювання;
- 2) вивчення діяльності фірми;

3) формування знань про об'єкт. Знання про модель необхідно коригувати з урахуванням властивостей діяльності об'єкта дослідження.

4) практична перевірка отриманих за допомогою моделей знань і використання їх для побудови об'єкта з метою управління.

Для більш ефективного моделювання економічних процесів, та й економіки в цілому, необхідно використовувати вірогідні та правдиві джерела економічної інформації, змістовно відображати об'єкт (явище, процес), що моделюється, і відновлювати відомості про природу (сутність) об'єкта, його кількісні характеристики, характер взаємодії між складовими частками, місце і значення цього явища в загальному процесі функціонування системи. Поряд зі змістовним описом необхідно сформулювати певні схеми у вигляді символів, графіків, таблиць тощо, щоб якомога краще відтворити властивості об'єкта дослідження.

## Джерела

---

1. Вітлінський В. В. Моделювання економіки: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 408 с.
2. Томашевський В. М. Моделювання систем. К.: Видав. група ВНУ, 2005. 352 с.
3. Малиш Н. А. Моделювання економічних процесів ринкової економіки: навч. посіб. К.: МАУП, 2004. 120 с.

## В. Д. БІГДАШ

---

*д-р філос. в галузі економіки, професор МКА,*

*Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу*

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ В 2022 РОЦІ

---

Ринок страхування України в 2022 році, як і вся економіка, здійснював перехід до нових умов діяльності та в цілому показав певний рівень стабільності у обслуговуванні клієнтів. На початку агресії РФ, згідно дослідження НБУ (березень 2022 року, [1]), страховики організували свою роботу шляхом віддаленої роботи персоналу, збереженням технічних засобів та баз даних, евакуацією співробітників у безпечніші регіони України тощо.

Кількість таких страховиків перевищувала 80 % від загальної кількості страховиків, обсяг одержаних ними страхових премій перевищував 90 % від загального обсягу страхових премій ринку. В подальшому така тенденція зберігалася — упродовж 2022 року ринок покинула одна компанія страхування життя та 26 ризикових страховиків [2].

Станом на 01.09.2022 в Державному реєстрі фінансових установ (ДРФУ) обліковувалося 140 страховиків, з них 13 — компанії зі страхування життя. Усі страховики в ДРФУ є ліцензіатами. У січні–лютому 2022 року з ДРФУ

виключені 10 страховиків-неліцензіатів, які були зареєстровані в зоні ООС та АР Крим, а також 1 страховик — після анулювання йому ліцензій (як захід впливу). З початку військової агресії страховий ринок зменшився на 5 учасників сегменту non-life. За 4-й квартал із Реєстру вилучено 11 страховиків, відповідно, кількість страховиків скоротилася зі 139 до 128 СК (у т. ч. 12 страховиків життя). Третина компаній позбавлені ліцензій за рішенням НБУ

Обсяг активів у небанківському фінансовому секторі у IV кварталі 2022 року зріс лише у фінансових компаній. Загалом у 2022 році — у страховиків і фінансових компаній зростання активів склало близько 10 %.

**Страхові премії та виплати страховиків.** Загальний розмір валових страхових премій у 2022 році скоротився до 39,6 млрд грн, від фізичних осіб страховиками отримано 24,6 млрд грн. Обсяги валових премій ризикового страхування зменшилися на 8 %, премії страхування життя, навпаки, збільшилися за квартал на 9 %. Загалом у 2022 році обсяги премій зі страхування життя зменшилися на 17 %, а ризикового страхування — на 21 %. Чисті страхові премії скоротилися до 38,6 млрд грн. Чисті зароблені страхові премії склали 34,9 млрд грн. Витрати страховиків на оплату праці за 2022 рік склали 3,1 млрд грн. Витрати з податку на прибуток 1,85 млрд грн [3].

Страхові виплати страховиків майже не змінилися за квартал, за рік виплати склали 3 млрд грн. Фізичним особам виплачено 7 млрд грн. У цілому за рік виплати за договорами страхування життя зросли на 7 %, ризикового страхування — зменшилися на майже третину. Рівень виплат склав 33 %. У 2022 році частка премій з автострахування (КАСКО, ОСЦПВ і “Зелена картка”) зросла на 10 в. п. до 49 %. Зокрема, обсяг премій “Зеленої картки” збільшився більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком, а виплат — майже на третину. При цьому більш ніж удвічі скоротилися премії з майнового страхування та страхування фінансових ризиків, а їхні виплати зменшилися на 62 %. Обсяг валових премій, переданих у перестрахування, зменшився за рік більш ніж у 2 рази до 4,2 млрд грн (у т. ч. перестраховикам нерезидентам — 3,1 млрд грн), а виплати — майже на 60 %. За IV квартал 2022 року премії перестраховикам зменшилися на 36 %, а виплати — на 40 %. Відповідно скоротилася і частка перестрахування у преміях.

**Активи та страхові резерви страховиків.** Загальний обсяг активів страховиків в 2022 році склав 70,3 млрд грн. За IV квартал 2022 р. обсяг активів страховиків життя збільшився на 3 %, а за весь 2022 рік — на 18 % до 20,6 млрд грн. Активи страховиків, що займаються ризиковими видами страхування, зменшилися за квартал, проте зросли на 6 % загалом за рік — до 49,7 млрд грн.

Страхові резерви на 01.01.2023 склали 41,1 млрд грн. Загальний обсяг резервів збитків страховиків майже не змінився за квартал, проте мав різну динаміку стосовно окремих видів страхування: за добровільними видами резерви збитків дещо зменшилися (на 7 % порівняно з III кварталом); за обов'язковими видами — збільшилися (на 10 % відносно попереднього кварталу). У річному вимірі резерви збитків і за добровільними, і за обов'язковими видами страхування зросли на 36 %.

Власний капітал страховиків склав 22,8 млрд грн. Зобов'язання страховиків скоротилися до 47,6 млрд.

**Збитковість страхових операцій.** Коефіцієнт збитковості обов'язкових видів страхування залишився на рівні 45 %. Негативний вплив зростання резервів збитків компенсувався збільшенням обсягу зароблених премій. Показник для добровільних видів страхування зменшився до 42 %. Загальний коефіцієнт збитковості становив 43 % наприкінці року.

**Інвестиційні доходи/збитки страховиків.** Інвестиційні доходи ризикових страховиків у 2022 році зросли майже в півтора рази порівняно з попереднім роком. Більшу частину цих доходів становили проценти за банківськими депозитами. Проте зростання інвестиційних доходів не змогло покрити збільшення операційних витрат. Коефіцієнт ефективності діяльності збільшився (погіршився) до 88 %.

У IV кварталі один з лідерів ринку страхування життя здійснив рекласифікацію інвестиційних доходів, що призвело до їх значного зменшення. Без урахування даних цієї компанії інвестиційні доходи страховиків життя зросли на 30 % у річному вимірі та на 12 % у квартальному вимірі. Доходи за депозитами зросли на 36 % до попереднього кварталу, доходи від вкладень у ОВДП залишились на незмінному рівні. Ризикові страховики та страховики життя завершили IV квартал з незначним збитком, проте за результатами року обидві групи були прибутковими. Рентабельність капіталу ризикових страховиків становила 15 %, страховиків життя 13 %.

Статистичні показники функціонування страхового ринку в цілому показують як на негативні так і на позитивні тенденції, зокрема зростання сегменту автострахування. Фахівці-практики страхування вказують на можливе погіршення ситуації. Зокрема, згідно даним експертів Асоціації “Страховий бізнес” неможливо зробити навіть коректні припущення щодо кількісних параметрів впливу війни на економіку, ВВП та страховий ринок.

Значна частина страховиків спостерігає падіння платежів на 50–90 %. Згідно опитування страховиків Асоціації лише 5 % компаній стабільно та без проблем продовжують роботу. Біля 60 % працюють, проте мають певні труднощі. Майже 30 % стикнулись з вимушеним перериванням діяльності і лише частково відновили роботу, а 10 % взагалі ще не можуть відновити операційну діяльність.

Експерти асоціації “Страховий Бізнес” оцінюють як основний ризик різке падіння попиту майже на всі види страхування, особливо в сегменті фізичних осіб. Фахівці рекомендують такі кроки заходів по покращенню діяльності страховиків:

1. Перегляд та зниження нормативів, в першу чергу, до розрахунку резервів, зокрема резерву незароблених премій.

2. Перегляд та зниження нормативів щодо платоспроможності, диверсифікації та структури активів. Рекомендується тимчасове встановлення інших значень для дебіторської заборгованості, зменшення обмежень на розміщення коштів резервів страховика в одній банківській установі та збільшення показника перестрахування у одного перестраховика.

3. Зменшення податкового навантаження на страхові компанії, зокрема відмінити подвійне оподаткування (скасувати оплати 3 % від всіх страхових платежів, але залишити звичайний для всіх юридичних осіб в країні податок на прибуток).

4. Створити механізм свого роду “миттєвого рефінансування” за допомогою НБУ та банків, в першу чергу державних.

5. Надати пільгове кредитування під строкові депозити, розміщені в українських банках, та наявні у резервах страховиків ОВДП.

6. Часткове вивільнення коштів страховиків з додаткових гарантійних фондів МТСБУ, що підуть на виплати постраждалим у ДТП громадянам.

7. Відмінити дискримінаційну процедуру “акредитації” у банках та при участі у тендерах.

8. Переглянути Положення НБУ щодо провадження діяльності зі страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою для зняття обмежень на участь страховиків у такому страхуванні.

9. Стимулювати внутрішнє перестраховання.

10. Відтермінування на післявоєнний період набрання чинності всіх норм нових законів (“Про страхування”, “Про фінансові послуги”) та підзаконних актів (Ліцензійні умови тощо). Перенесення впровадження в Україні МСФЗ 17.

Як зазначили у НБУ, учасники фінансового ринку для продовження діяльності мають посилити увагу до дотримання вимог законодавства з питань структури власності, захисту прав споживачів, запобігання та протидії легалізації доходів і фінансування тероризму тощо. Національний банк застосуватиме заходи впливу за значні порушення цих вимог.

## Джерела

---

1. Як працює страховий ринок України під час воєнного стану? Дослідження НБУ. Електронний ресурс. Доступно з <https://forinsurer.com/news/22/04/13/41116>
2. Огляд небанківського фінансового сектору, Травень 2022 року. Електронний ресурс. Доступно з <https://forinsurer.com/files/file00726.pdf>
3. Огляд страхового ринку України за 2022 рік. Електронний ресурс. Доступно з <https://forinsurer.com/files/file00735.pdf>



---

## **ВПЛИВ СУГЕСТИВНИХ ПІДХОДІВ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

---

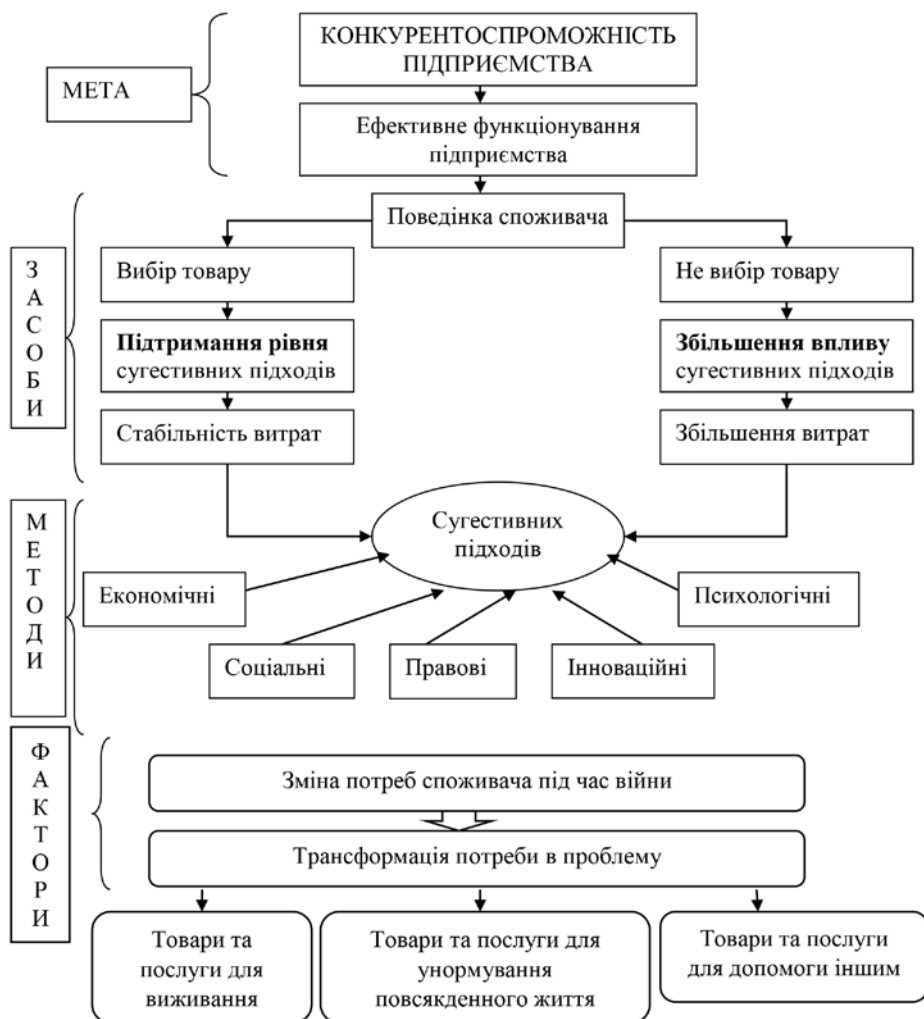
Основна мета будь-якого підприємства це ефективне функціонування та конкурентоспроможність на ринку серед інших підприємств. Все це досягається через засоби вибору, тобто через поведінку споживача, адже у споживача є два варіанти або ж вибрати (купити) товар (послугу) або ж ні. І якщо виробник спостерігає зниження продажу, то він приділяє більше уваги для рекламування цього товару, що веде за собою додаткові, а інколи не заплановані витрати. І все одно ефект продажу досягається через вплив сугестивного підходу на споживачів. Чи це буде на початку вибору споживачем товару чи це буде в кінці у зв'язку із збільшенням сугестивного впливу на вибір товару. Отже результатом продажу є сугестивний вплив на поведінку споживача в конкурентному середовищі.

Для підприємців, що працюють в умовах військового стану, важливо розуміти, як психологічні типи споживачів впливають на їх сприйняття товарів та послуг. Розуміння психологічних особливостей екстравертів та інтровертів може допомогти підприємцям пристосуватися до умов війни та надати споживачам необхідну підтримку та зручності. Врахування індивідуальних потреб, і навіть проблем та уподобань споживачів з різними психологічними типами може допомогти стати більш успішними на ринку в умовах війни.

Зміни, які відбуваються в період військового стану. Це не тільки на рівні держави, а й підприємницьких структур та споживачів, які змінили свої вподобання. Жорсткі умови виживання, показ агресивних та злочинних відео через соціальні мережі для залякування та деморалізації населення не зламали людей, а підсилили дух та трансформували проблеми.

Отже, підхід, який впливає на вибір споживача називається сугестивний, що враховує загальний вплив факторів (економічні, соціальні, політичні, правові та інноваційні) на поведінку споживача та його вибір в період війни (рис. 1).

Сугестія (навіювання) — це процес впливу на психіку людини, пов'язаний зі зниженням свідомості й критичності при сприйнятті послуги чи товару, який спокушає, і не роз'яснює ні розгорнутого логічного аналізу, ні оцінки [2]. Сугестія здійснюється з метою створення певних станів або спонукань до певних дій, її суть полягає у впливі на почуття людини, а через них на його розум і волю. Передбачається, що цей процес залежить від ступеня ослаблення свідомого контролю, здійснюваного стосовно інформації, яка сприймається або під впливом неочікуваного фактору [3].



**Рис. 1. Вплив сугестивних підходів на поведінку споживача в умовах військового стану** [розроблено автором]

Вплив сугестії можливий у формі гетеросугестії (тобто навіювання “з боку”), аутосугестії (самонавіювання) та масової сугестії (великі групи людей). Сила сугестії багато в чому залежить від наочності, доступності, образності й лаконічності інформації. Ефект особливо сильний тоді коли навіювання в загальному відповідає потребам та інтересам [4].

Під час військового стану проблематика споживача змінилася, і вони почали користуватися іншими брендами та іншими товарами. Більшість зміни уподобань через нестабільність фінансового статку та ускладнення з плануванням доходів. Розглянемо товари, які найбільше купували під час війни (див. рис. 2).

Товари, які найбільш вживані під час війни це продукти харчування (58 %). Також люди купують ліки (33%), основна причина – страх дефіциту. Більш як третина людей (які втратили житло та всі речі, які не бажають жити

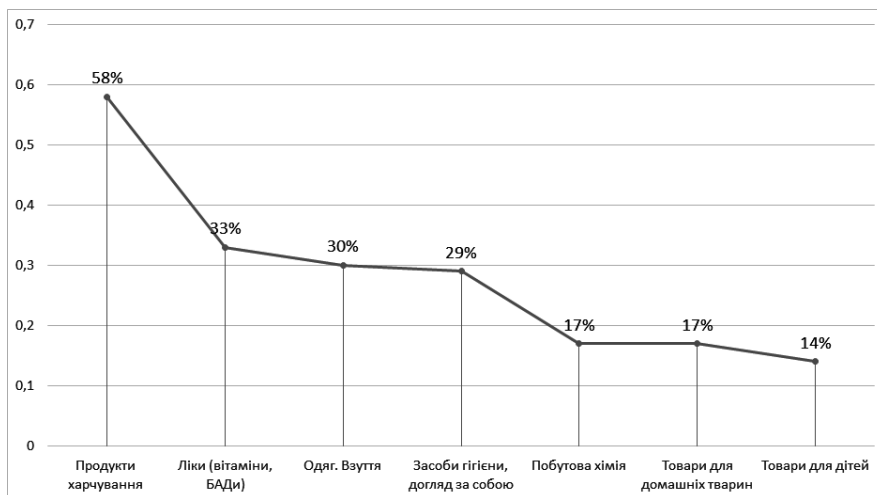


Рис. 2. Найбільш вживані товари під час війни [1]

на окупованих територіях чи де йдуть запеклі бої), які переселилися в інші регіони, планують купити одяг і взуття. Це становить 30 %. Ще 29 % — засоби гігієни та догляду. По 17 % — витрачають кошти на побутову хімію та товари для тварин, і ще 14 % купують товари для дітей [1].

Отже, в умовах жорсткої конкуренції відбувається активізація боротьби підприємств за прихильність покупця. Завдання ускладнюється тим, що традиційними засобами споживача вже не здивувати і підприємства втрачають свою ефективність. Це спонукає підприємства до пошуку нових інструментів переконання споживача звернути увагу на товар (послугу) і придбати його. Основним інструментом є сугестія, яка використовується у всіх видах реклами, формі та кольорового рішення товару, ціни тощо, і споживачі демонструють позитивну купівельну поведінку. Поведінка споживачів залежить від багатьох чинників, один з них психологічний — найдієвіший, а особливо емоції, які виникають при купівлі товару, які призводять до ефективного чи неефективного реагування споживача на товар та повернення споживача до цього товару знову і знову чи замінити іншим.

Жахіття війни це новий трагічний досвід та водночас нова актуальна реальність для українського суспільства, яка визиває різні емоції, що впливають на певний вибір. Причому вибір здійснюється не за потреби. А за проблеми, як виникла у споживача.

## Джерела

1. Пряма мова Львову НТА. URL:<https://www.nta.ua/vid-sushenogo-mango-do-elektroskuteriv-shho-kupuyut-ukrayinczi-pid-chas-vijny-a-vid-chogo-vidmovlylysa/>
2. Войчак А. В., Примак Т. О. Маркетингові комунікації у внутрішньому середовищі підприємства: психологічний аспект. *Маркетинг в Україні*. 2003. №1 (17). С. 29–34.

3. *Каліна І. І., Мазур Ю. В.* Організаційно-економічний механізм реалізації засад маркетингу на підприємстві в адаптаційний період. *Економічний простір*. 2022. Вип. 182. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-10>
4. *Aleinikova O. V., Datsii O. I., Kalina I. I., Zavgorodnia A. A., Yeremenko Y., Nitsenko V. S.* (2023). DIGITAL TECHNOLOGIES AS A REASON AND TOOL FOR DYNAMIC TRANSFORMATION OF TERRITORY MARKETING. [Цифрові технології як причина та інструмент динамічної трансформації маркетингу територій] *Наукowyj Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 1. P. 154Ц159. doi:10.33271/nvngu/2023-1/154

**А. В. КОЗОЛІЙ**

*студентка, ННУЕБ, МАУП*

**Г. О. КРИШТАЛЬ**

*науковий керівник, д-р екон. наук, проф.*

## **АНАЛІЗ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ**

Для такої комерційної структури як банк, зважаючи на специфіку його діяльності як фінансово посередника грошового ринку, а також враховуючи сучасну кон'юнктуру, одними з найвагоміших умов успіху є грошові ресурси, які банк мобілізує переважно залучаючи депозити, та клієнти, які користуються банківськими послугами. Причому, все більшого значення для банків набувають платіжні та інші посередницькі послуги, які приносять не процентний (як традиційні кредити), а комісійний дохід. Тому цим двом аспектам доцільно приділяти більше уваги. Розвиток депозитних операцій є важливим з огляду на те, що без цього банку взагалі не буде чим працювати — це його головний ресурс для здійснення активних операцій (в першу чергу, кредитних) та надання послуг.

Розвиток посередницьких послуг важливий з огляду на пошук нових джерел доходу, їх диференціації, поруч і з диференціацією ризиків. На тлі зростання рівня ризиків кредитних операцій у зв'язку з війною, саме активізація альтернативних до кредитування напрямків діяльності банку, зокрема платежів, дозволила суттєво наростити операційний дохід за рахунок непроцентних джерел. Отже, клієнтів і ефективність депозитної діяльності можна розглядати як один з вагомих показників успішної (або ні) реалізації стратегії. Тому далі оцінимо стан та розвиток депозитних операцій. Структура депозитної бази АТ "Ощадбанк" за строками у 2019–2021 рр. представлено в табл. 1. За даними таблиці проаналізуємо депозитну базу банку за строками та секторами економіки та зміни, що відбувались. Дані про депозитні ресурси банку показують, що загальна величина залишків на рахунках клієнтів в банку зросла на 32 149 005 тис. грн. і у 2021 році та становила 186 165 452 тис.

грн. Структура депозитної бази за строками розміщення коштів показує, що у 2019 та 2020 рр. рахунки до запитання становили 56,42 % і 54,11 % депозитного портфеля відповідно. Решта коштів розміщувалися на строкових рахунках [2].

Таблиця 1

Структура депозитної бази АТ «Ощадбанк» за строками у 2019–2021 рр. [3]

Рахунки клієнтів	Рік			Структура депозитної бази, %			Відхилення	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	Абсол., тис грн	Темпи приросту, %
Всього рахунків клієнтів	154016447	202142934	186165452	100,0	100,0	100,0	32149005	20,87
строкові депозити	67114507	92770622	101764268	43,58	45,89	54,66	34649761	51,63
рахунки до запитання	86901940	109372312	84401184	56,42	54,11	45,34	-2500756	-2,88

Але у 2021 році частка строкових рахунків клієнтів зросла до 54,66 %, що можна пояснити вищою вартістю депозитів, і загалом є позитивним моментом (рис. 1).

При цьому у розрізі видів клієнтів (суб'єкти господарювання, фізичні особи) зміни були нерівномірними (табл. 2).

Протягом 2019–2021 років обсяги депозитів фізичних і юридичних осіб змінювалися по різному. У 2020 р. більше зростали депозити юридичних осіб, а у 2021 р. відмічається суттєве збільшення депозитів населення.

Це, в першу чергу, пов'язано з поширенням пандемії Covid-19, з впливом якої знизилась бізнес активність суб'єктів господарювання, а фізичні особи

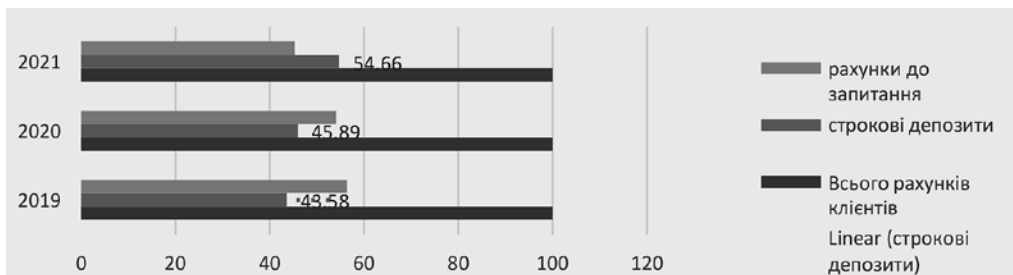


Рис. 1. Зміна структури депозитів Ощадбанку у розрізі строковості [3]

Структура депозитної бази АТ Ощадбанк у розрізі клієнтів [3]

Рахунки клієнтів	Рік			Структура, %			Відхилення	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	Абсол., тис. грн	Темпи приросту, %
Всього рахунків	154016447	202142934	186165452	100,0	100,0	100,0	32149005	20,87
Фізичні особи	95557361	106906881	125359459	62,04	52,89	67,34	29802098	31,19
Юридичні особи	58526250	95007179	60876103	37,96	47,11	32,66	2349853	4,01

стали більше користуватися дистанційними банківськими послугами, зокрема частіше розраховуватися безготівково, це демонструють дані на рис. 2 [1; 3].

Завдяки змінам, що відображені на рис. 2 збільшили не лише кількість розрахунків, але й обсяги коштів у безготівкових розрахунках, отже, залишків на поточних рахунках фізичних осіб.

Слід відзначити, що протягом 2020–2022 років ПрАТ “Державний Ощадний Банк України” також активно розвивався за напрямком діджиталізації розрахунків і дистанційного обслуговування фізичних осіб у цілому, що сприяло розвитку користування безготівковими розрахунками. В тому числі завдяки цьому, впродовж досліджуваного періоду найбільшу частку депозитної бази становили рахунки фізичних осіб, а саме 62,04 % у 2019 році і 67,34 % у 2021 році.

Аналіз обсягів і структури депозитної бази АТ “Ощадбанк” показав збільшення загальних обсягів депозитів у банку, а також обсягів і питомої ваги строкових депозитів і депозит населення, що загалом говорить на користь менеджменту депозитних ресурсів у напрямку їх якості.

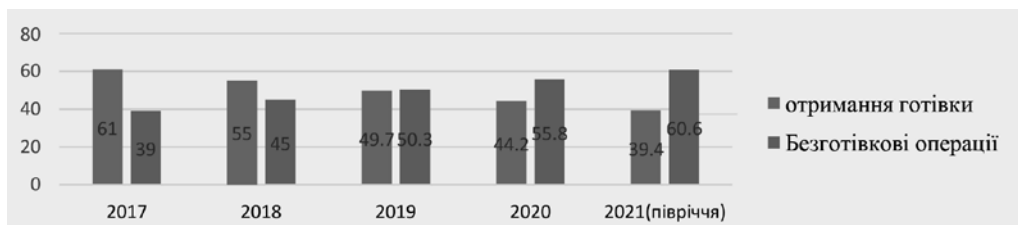


Рис. 2. Питому вагу касових і безготівкових операцій з банківськими платіжними картками (за сумою) в Україні у 2017–2021 рр., %

Проте окрім структури депозитного портфелю, не менш вагомим показником ефективності депозитних операцій є вартість залучення ресурсів, зниження якої є важливим чинником зменшення операційних витрат банку. Слід зазначити, що зберегти обсяги і якість структури депозитів за зниження вартості їх залучення можна лише ефективно використовуючи альтернативні (нецінові) інструменти.

Отже, проаналізуємо вартість залучення ресурсів ПрАТ “Державний Ощадний Банк України” у 2019–2021 роках у розрізі різних джерел (табл. 3).

Таблиця 3

**Показники вартості депозитних ресурсів  
ПрАТ “Державний Ощадний Банк України” у розрізі джерел 2019–2021 рр. [3]**

Період	Показник	Гривні, %	Долари США, %	Євро, %	Інші, %
2019	Кошти банків	–	–	–	–
	Поточні рахунки	3,35	1,71	1,57	0,46
	Депозити	14,64	3,93	2,52	0,96
2020	Кошти банків	–	–	–	–
	Поточні рахунки	4,04	0,65	0,25	–
	Депозити	14,62	3,88	2,44	1,05
2021	Кошти банків	6,00	–	–	–
	Поточні рахунки	2,06	0,24	0,03	–
	Депозити	6,92	1,88	1,12	1,50

Як показують дані табл. 3, вартість залучених банком ресурсів у 2021 році була найнижчою протягом досліджуваного періоду. Найбільш витратними є залучення коштів в національній валюті, зокрема депозити, які у 2019 та 2020 роках коштували 14 %, а у 2020р. знизилась до 6,92 %. Ощадбанк не здійснював залучення коштів з інших банків у 2019 та 2020 роках, а у 2021 році їх вартість становила 6 %. Вартість поточних рахунків банку була найвищою у 2019 році і становила 3,35 %, проте до 2021 року знизилась до 2,06 %. Банк залучав кошти в іноземній валюті, зокрема найбільш вартісними є депозити у доларах США, у 2021 році вони коштували – 1,88 %, у 2020 – 3,88 %, у 2019 – 3,93 %.

Відповідно до річної фінансової звітності банку [32], разом із зменшенням процентних ставок відбулося зниження й процентних витрат банку, зокрема процентні витрати за рахунками клієнтів зменшилися з 10 318 026 тис. грн у 2019 році до 8 840 896 тис. грн у 2021 році. Водночас процентні витрати на мобілізацію коштів інших банків у 2021 році становили 30 056 тис. грн.

При цьому виявлено тенденцію до зростання частки строкових депозитів банку із одночасним зниженням їх вартості, зокрема частка строкових депозитів зросла з 45,89 % у 2020 році до 54,66 % у 2021 році, у той час як їх вартість знизилась з 14,62 % до 6,92 % відповідно. Такі обставини вказують на те, що банку вдалося збільшити обсяги депозитів у цілому, а також строкових

депозитів не схилиючись до цінових методів (збільшення процентної ставки), що є позитивним моментом менеджменту депозитних ресурсів АТ Ощадбанк. Такі зміни у обсягах і структурі ресурсів Банку позитивним чином відбилися і на показниках ліквідності. Банкам вигідно тримати більшу частину коштів на строкових депозитних рахунках, оскільки вони можуть краще управляти ліквідністю і спрямувати кошти у більш дохідні активи.

### **Джерела**

---

1. *Kryshchal H., Kalina, I., Shuliar N, Kapeliushna T., Martynenko M., Ingram K.* Trends of development of financial and economic activity of entrepreneurial structures during the period of quarantine restrictions. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 1. Р. 139–144. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-1/139>
2. *Eleonora Tereshchenko, Oksana Shkolenko, Inna Kosmidailo, Iryna Kalina, Nataliia Shuliar.* Formation of an effective risk management system at the enterprise. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики (Financial and credit activity-problems of theory and practice)* 1/2021. <http://fkd.org.ua/issue/view/13824>
3. ПрАТ “Державний Ощадний Банк України”. URL: <https://www.oschadbank.ua/>

### **Д. О. КИЄВСЬКИЙ**

---

*студент, Придунайська філія МАУП, м. Ізмаїл*

### **С. В. БОДЕНЧУК**

*науковий керівник, викладач*

## **МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

---

Планування є важливою складовою успішного управління на підприємстві. Воно дає змогу визначити мету, об'єктиви і стратегію діяльності, розподілити ресурси, встановити терміни і контролювати виконання завдань. Розглянемо основні методи планування на підприємстві та їх застосування.

### **1. Стратегічне планування.**

Стратегічне планування є важливим процесом, спрямованим на визначення довгострокової стратегії розвитку підприємства. Цей метод планування орієнтований на досягнення глобальних цілей та позиціонування підприємства на ринку. Нижче наведено деякі ключові аспекти стратегічного планування [2]:

1.1. Аналіз зовнішнього середовища: Перший крок у стратегічному плануванні — це аналіз зовнішнього середовища, включаючи ринок, конкурентні умови, технологічний прогрес, законодавство та інші фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства. Це допомагає визначити можливості та загрози, з якими підприємство може зіткнутися.



1.2. Аналіз внутрішніх ресурсів і компетенцій: Другий крок полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства. Це включає аналіз його внутрішніх ресурсів, таких як людські ресурси, фінансові можливості, технології, маркетингові компетенції та операційна ефективність. Цей аналіз допомагає визначити переваги та обмеження підприємства.

1.3. Визначення стратегічних цілей: На основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства, формулюються стратегічні цілі. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та мають визначений часовий горизонт.

1.4. Розробка стратегічних заходів: Після визначення стратегічних цілей розробляються конкретні стратегічні заходи, спрямовані на досягнення цих цілей. Це можуть бути заходи щодо розширення ринків, розвитку нових продуктів, партнерства з іншими компаніями, вдосконалення операційних процесів та ін.

1.5. Реалізація та контроль: Після розробки стратегічних заходів необхідно реалізувати їх у практичних діях. Крім того, важливо мати механізми контролю, щоб періодично оцінювати прогрес досягнення стратегічних цілей і вносити необхідні коригування.

Стратегічне планування вимагає аналізу, вирішення проблем та прийняття стратегічних рішень, які спрямовані на довгостроковий успіх підприємства. Цей метод планування є важливим інструментом для формування конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку організації [2].

## 2. Операційне планування.

Операційне планування є процесом розробки детальних планів дій на короткостроковий період, зазвичай на рік або менше, з метою досягнення стратегічних цілей, визначених у стратегічному плані підприємства. Операційне планування охоплює різні аспекти функціонування підприємства, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, ресурси та інші. Нижче наведено деякі ключові аспекти операційного планування [3]:

2.1. Планування виробничих операцій: Операційне планування включає визначення детальних планів щодо виробничих операцій підприємства. Це охоплює планування обсягів виробництва, розподіл ресурсів, планування потреб у сировині та матеріалах, встановлення графіків виробництва та інші аспекти, пов'язані з операціями підприємства.

2.2. Планування продажів та маркетингу: Операційне планування також включає розробку планів щодо продажів та маркетингу. Це включає визначення мети продажів, цілей маркетингу, стратегій просування продукції, планування рекламних та маркетингових заходів, аналіз конкуренції та інші аспекти, пов'язані з маркетингом підприємства.

2.3. Фінансове планування: Важливою складовою операційного планування є фінансове планування. Це включає розробку бюджетів, прогнозування доходів та витрат, управління грошовим потоком, оцінку фінансової стійкості та інші аспекти, пов'язані з фінансами підприємства.

2.4. Управління ресурсами: Операційне планування також включає управління ресурсами підприємства, такими як людські ресурси, матеріальні ре-

сурси, технологічне обладнання тощо. Це охоплює планування потреб у працівниках, забезпечення необхідного обладнання та матеріалів, управління запасами та інші аспекти, пов'язані з ефективним використанням ресурсів.

2.5. Моніторинг та контроль: Важливою частиною операційного планування є моніторинг та контроль за виконанням планів. Це включає періодичну оцінку результатів, порівняння фактичних показників з плановими, ідентифікацію відхилень та прийняття заходів для їх виправлення.

Операційне планування є важливим інструментом для ефективного управління ресурсами та досягнення стратегічних цілей підприємства. Воно дозволяє підприємству планувати, координувати та контролювати свої дії на короткостроковому періоді з метою забезпечення успіху та стійкого розвитку.

### 3. Бюджетування.

Бюджетування є процесом планування та контролю фінансових ресурсів підприємства на певний період, зазвичай на рік. Цей процес включає складання детального плану доходів і витрат, а також визначення фінансових цілей та обмежень. Бюджетування допомагає підприємствам ефективно управляти своїми фінансами, визначати пріоритети та забезпечувати контроль над виконанням фінансових цілей. Нижче наведено деякі ключові аспекти бюджетування [3]:

3.1. Доходи: В процесі бюджетування підприємство визначає очікувані джерела доходів на певний період. Це можуть бути доходи від продажу товарів або послуг, інвестиційні доходи, платежі від клієнтів тощо. Важливо ретельно оцінювати потенційні доходи на основі реалістичних прогнозів та аналізу ринкових умов.

3.2. Витрати: Бюджетування також передбачає визначення та контроль за витратами підприємства. Це охоплює різні категорії витрат, такі як зарплата працівників, сировина та матеріали, оренда, маркетингові витрати, адміністративні витрати та інші. Складання детального плану витрат допомагає управлінням контролювати та оптимізувати використання фінансових ресурсів.

3.3. Капіталовкладення: Бюджетування може також включати планування капіталовкладень. Це охоплює придбання та модернізацію основних засобів, інвестиції в нові технології, розширення виробничих потужностей та інші проекти, які вимагають значних фінансових ресурсів. Планування капіталовкладень допомагає підприємству забезпечити раціональне використання капіталу та досягнення стратегічних цілей.

3.4. Контроль та аналіз: Бюджетування включає механізми контролю та аналізу виконання бюджету. Підприємство періодично порівнює фактичні фінансові показники з плановими, ідентифікує відхилення та розробляє стратегії для їх виправлення. Аналіз бюджету допомагає виявити проблемні області та вжити заходів для покращення фінансової ефективності.

3.5. Складання бюджету: Бюджет складається на основі аналізу попередніх фінансових даних, прогнозів ринку, стратегічних цілей підприємства та інших факторів. Важливо враховувати всі необхідні витрати, доходи та обмеження для реалістичного та збалансованого бюджету.

Бюджетування є важливим інструментом фінансового управління, який допомагає підприємствам забезпечувати фінансову стійкість, планувати розвиток та досягати стратегічних цілей. Для підготовки інформації про бюджетування на підприємстві можна скористатися фінансовими звітами, прогнозами, статистичними даними та внутрішніми ресурсами компанії.

## **Джерела**

---

1. *Мошек Г. Є.* Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра, 2017. 528 с.
2. *Шевченко Л. С.* Стратегії підприємства: навч.-метод. посібник. Харків: Наш Формат, 2020. 148 с.
3. *Хлевицька Т. Б.* Фінансове планування та бюджетування: навч. посіб. Київ: Держ. ун-т телекомунікацій, 2021.
4. *Кісіль З. Р.* Основи управління: посібник. Львів: Львівський держ. ун-т внутрішніх справ, 2021.
5. Харківський політехнічний інститут. Менеджмент: навч. посіб. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.

## **О. С. НЕЙЧЕВА**

---

*студентка 2 курсу факультету економіки та менеджменту,  
МАУП, Придунайська філія, м. Ізмаїл*

## **І. Ф. КУЛЯ**

*науковий керівник, викладач*

## **КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

---

Організація — це складна структура, а її життєвим потенціалом є організаційна культура, яка може бути названа “душею” організації. Поняття “організаційна культура” має кілька тлумачень в науковій літературі, але вони доповнюють одне одного, а ніяк не суперечать.

Загалом, організаційна культура — це сукупність припущень, які відображають цінності, що визначають орієнтири поведінки та дій людей в організації. Організаційна (корпоративна) культура формується протягом історії організації і включає правила, які допомагають адаптуватися до зовнішнього середовища та формують внутрішні відносини між працівниками.

Стефан Робіне виділяє такі ключові характеристики організаційної культури:

- індивідуальна автономія – рівень відповідальності, самостійності, можливості виявлення ініціативи працівників;
- структурованість діяльності — рівень регламентації трудового процесу (наявність все можливих правил, інструкцій, положень), рівень прямого контролю за трудовою поведінкою працівників;

- спрямованість — рівень сформованості цілей і перспектив діяльності організації;
- інтеграція — рівень підтримки в інтересах координації діяльності;
- управлінське забезпечення та підтримка — рівень забезпечення менеджерами чітких комунікаційних зв'язків, рівень допомоги і підтримки керівників підлеглих, та характер їхніх взаємовідносин;
- стимулювання — рівень залежності винагороди від результатів праці;
- ідентифікація — рівень ототожнення працівників з організацією в цілому, ступінь прийняття участі в досягненні загально організаційних цілей;
- конфліктність — рівень конфліктності в організації, способи їхнього вирішення, терпимість до різних поглядів та точок зору;
- ризикованість — рівень стимулювання працівників до наполегливості, ініціативи, інновацій, прийняття ризику у вирішенні організаційних завдань.

Організаційна культура має кілька властивостей, серед яких загальність, неформальність та стійкість.

Для ефективного реформування органів виконавчої влади та місцевого самоврядування необхідно чітко розуміти відмінності між традиційною та бажаною культурами. Науковці з Мельбурнського університету, Дженіс Ленген-Фокс та Філомена Тен, визначили 5 основних положень, які розрізняють стару та нову культури.

Галузевий контекст: організація може бути сприйнята як частина державного сектора або як частина конкурентного ринку фінансових послуг. Це впливає на погляди на роботу та постійність зайнятості.

Орієнтація на споживача: організація повинна обслуговувати споживачів або адмініструвати урядові напрямки політики та процедури.

Орієнтація на працю: важливими є фінансові результати, ініціативність та позитивне ставлення до вирішення проблем, а не дотримання правильності процедур та уникання відповідальності, як це було раніше. Мотивація: важливішими є внутрішні мотиви, такі як задоволення від власної роботи та високі стандарти оцінки діяльності, а не зовнішні винагороди.

Орієнтація на людину: персонал повинен бути поважним та толерантним, замість старої вимоги “правильної поведінки” від працівників.

Організаційні зміни можуть бути різних масштабів та характеру. Наприклад, маленька компанія може змінити свою організаційну структуру, щоб покращити комунікацію між співробітниками, тоді як велика компанія може провести стратегічну реструктуризацію, щоб забезпечити більш ефективне функціонування на ринку.

Організаційна культура — це сукупність цінностей, поведінкових норм, традицій та звичок, які визначають спосіб життя та праці в організації. Вона впливає на рівень ефективності, продуктивності, задоволеності працівників та успішність організації в цілому. Розвиток організаційної культури є важливим процесом, який дозволяє забезпечити відповідність організації змінюватись умовам та потребам.

У світі сучасних технологій та зростаючої конкуренції розвиток організаційної культури стає ключовим фактором успіху будь-якої організації. Тому він повинен бути уважно вивчений та розвинений, щоб забезпечити необхідний рівень ефективності та продуктивності.

## Джерела

---

1. *Воронько Л. О.* Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 157–170. URL : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/c](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/c)
2. *Гевко В. Л.* Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 16. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2018/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf)
3. *Харчишина О. В.* Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. URL: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/eui\\_2009\\_2\\_39.pdf](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2009_2_39.pdf)

**К. Ю. АРДЕЛЯН**

---

*студентка,  
Придунайська філія МАУП*

**С. В. БОДЕНЧУК**

*науковий керівник*

## ПЛАНУВАННЯ ТА ЦІЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ

---

Сутність планування, заснованого на визначенні завдань і комплексу завдань, полягає в тому, щоб показати цілі і способи досягнення цих цілей, визначити ефективні методи і способи, створити різноманітні ресурси і взаємодії, необхідні для реалізації цих завдань між ними.

Сутність планування виражається у встановленні цілей розвитку всієї організації та її окремих підрозділів на певний період часу, а також у визначенні фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Мета планування — оптимізувати використання можливостей компанії та уникнути неправильних дій, які можуть призвести до втрати бізнесу та клієнтів.

Основною метою планування є інтеграція всіх учасників організації для вирішення комплексу завдань і виконання завдань, які забезпечують ефективне досягнення кінцевого результату.

Тому метою планування є якнайшвидший врахування всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, які забезпечують належні умови для нормального функціонування та розвитку всієї організації.

Планування здійснюється на основі певних принципів і методів, сукупність яких створює наукову основу планування. Принципи планування визначають характер і зміст запланованої роботи. В цей час немає єдності в трактуванні принципів планування.

Принципи планування визначають характер і зміст планової діяльності на підприємстві. Планування — це спосіб передбачення майбутнього. На відміну від прогнозів, які описують те, що може статися, плани показують, що має статися. Тому планування є більш точним (порівняно з прогнозуванням це також спосіб передбачення майбутнього).

Загальні цілі організації є основою для встановлення ключових завдань і формулювання стратегій розвитку важливих функціональних підсистем організації, таких як маркетинг, виробництво, дослідження, персонал і фінанси. Кожна з цих підсистем досягає своїх цілей, які логічно впливають із місії, яка є загальною метою організації.

Крім того, компанії повинні ретельно вивчати ситуацію як на освоєних, так і на нових ринках. Тому цю роботу мають виконувати фахівці з маркетингових досліджень, прогнозування та планування, які володіють відповідною інформацією та методами розробки цільових моделей. Склад і кількість цих фахівців залежить від здатності підприємства самостійно виконувати цю складну роботу, що вимагає високого професіоналізму. Якщо такі можливості обмежені, необхідно використовувати елементи вже сформованої в нашій країні ринкової інфраструктури: зовнішніх консультантів з управління, експертів з інновацій, інформаційних технологій, методів розрахунків тощо.

Цілі організації можна орхаризувати за такими параметрами.

Конкретність і вимірність. По можливості цілі повинні бути кількісними, оскільки стимулюючий ефект загальних, широких словесних формулювань дуже низький. На рівні управління цілі можуть мати як кількісний, так і якісний характер.

Охоплення всіх ключових результатів. Керівництво не в змозі визначити конкретні цілі з усіх аспектів діяльності організації для кожного співробітника. Тому керівники повинні виділити кілька ключових напрямків: не більше чотирьох-п'яти на кожен відділ або вид діяльності. Ключові напрямки — це види діяльності, від яких залежить ефективність діяльності компанії.

Діяльність, пов'язану з плануванням, можна розділити на кілька основних фаз.

Перший етап процес планування або безпосередній процес планування прийняття рішень щодо майбутніх цілей організації та способів їх досягнення. Результатом процесу планування є система планування.

Стратегічний аналіз. Підприємство порівнює результати дослідження з цілями (бажаними показниками) і факторами зовнішнього і внутрішнього середовища (обмеженнями для досягнення бажаних показників) і визначає розриви між ними. За допомогою методів стратегічного аналізу формуються різні варіанти стратегій.

Другий етап діяльність, що виконує планувальні рішення. Результати цієї діяльності є справжніми показниками діяльності організації.

Фірма проводить дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Визначте основні компоненти середовища організації, виділіть ті, які дійсно важливі для організації, зберіть і відстежуйте інформацію про ці компоненти, спрогнозуйте майбутній стан середовища та оцініть справжній стан компанії.

Компанія визначає необхідний напрямок і орієнтири своєї діяльності: бачення, місію, набір цілей. Іноді фаза цілепокладання передує аналізу середовища.

Третій етап контроль результату. На цьому етапі фактичні результати порівнюються із запланованими показниками і створюються передумови для коригування правильного напрямку організаційних дій.

Як зазначалося раніше, цілі є абсолютно необхідними для успішного функціонування та довгострокового виживання організації. Однак, якщо цілі визначені погано або неправильно, це може мати дуже серйозні негативні наслідки для організації. Величезний досвід людства щодо постановки цілей дозволяє нам виділити кілька основних вимог, які повинні бути виконані для правильної постановки цілей.

### **Джерела**

---

1. *Бельтюков Е. А.* Планирование деятельности предприятия : учеб. пособие. Харьков: Одиссей, 2006. 384 с.
2. *Швайка Л. А.* Планування діяльності підприємства : навч посіб. Львів: Магнолія плюс, 2004. 268 с.
3. *Орлов О. О.* Планування діяльності промислового підприємства. Київ: Скарби, 2002. 336 с.
4. *Тарасюк Г. М., Шваб Л. І.* Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Каравела, 2003. 432 с.
5. *Рудінська О. В.* Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент : навч. посіб.

**Р. О. КУШАКОВ**

---

*студент 2 курсу,  
Придунайська філія МАУП*

**І. Ф. КУЛЯ**

*науковий керівник, викладач*

## **ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

---

Тема внутрішніх та зовнішніх чинників є дуже актуальною в сучасному світі, оскільки діяльність будь-якого підприємства значно впливає на економіку, соціум та навколишнє середовище. Зовнішні чинники, такі як еконо-

мічні, політичні, соціальні та екологічні, можуть суттєво вплинути на успіх або невдачу підприємства.

Наприклад, зміни в економічному середовищі можуть призвести до зменшення попиту на товари та послуги підприємства або до збільшення витрат на матеріали та послуги. Політичні зміни можуть призвести до зміни законодавства, що може позитивно або негативно вплинути на діяльність підприємства. Соціальні та екологічні чинники також мають значний вплив на підприємства, оскільки споживачі стають все більш вимогливими до якості товарів та послуг, а також до відповідальної поведінки підприємств щодо навколишнього середовища. Також внутрішні чинники можуть вплинути на здатність підприємства до пристосування до змін зовнішнього середовища, наприклад, до розвитку нових технологій або зміни законодавства. Якщо підприємство має гнучку структуру та швидку реакцію на зміни, то воно може успішно пристосуватися до змін та зберегти свою конкурентну перевагу.

Внутрішні чинники підприємства — це фактори, які впливають на його функціонування та результативність, і які можуть бути контрольовані або впливати на нього в межах самого підприємства. Вони включають в себе різні аспекти внутрішнього середовища підприємства, такі як його структура, культура, ресурси, кадри, операційні процеси та управління. Внутрішні чинники підприємства включають усі аспекти, які безпосередньо впливають на його функціонування та результативність і знаходяться під його контролем [3, с. 105].

Зазвичай, внутрішні чинники підприємства можна розділити на три групи: людські, матеріально-технічні та організаційно-управлінські. Кожна з цих груп взаємопов'язана та взаємозалежна.

Стан матеріально-технічної бази організації може впливати на її успішність та ефективність. Недостатня матеріально-технічна база може призвести до зниження якості продукції або послуг, порушення термінів виконання замовлень, зростання витрат та зменшення прибутку. Також, застаріле обладнання та відсутність необхідних технічних засобів можуть обмежити можливості організації у розвитку та конкурентоспроможності.

Управління — це внутрішній чинник організації, що охоплює процеси планування, координації, контролю та оцінки діяльності підприємства. Управління включає в себе різноманітні аспекти організації, включаючи стратегічне планування, фінансове управління, управління персоналом, маркетингове управління та інші. Управління впливає на всі аспекти діяльності підприємства, такі як виробництво, продажі, фінанси, маркетинг та інші. Якість управління може визначати успішність організації і її конкурентоспроможність на ринку.

Зовнішні чинники підприємства — це фактори, які не залежать від самого підприємства, а зумовлені зовнішнім середовищем. Ці чинники можуть впливати на діяльність підприємства та його успішність. Важливо, щоб підприємство аналізувало зовнішні чинники і розуміло їх вплив на свою діяльність, щоб мати можливість адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати стабільну роботу. Зовнішні чинники можуть мати значний



вплив на підприємство, включаючи зміни у попиті на товари або послуги, зміни в законодавстві, зміни в економічній ситуації, конкуренцію на ринку та інші фактори. Аналіз зовнішніх чинників допоможе підприємству побачити можливі загрози та можливості, що дасть змогу розробити ефективні стратегії та плани дій [2, с. 67].

Зовнішні чинники є дуже важливими для підприємства, оскільки вони можуть суттєво вплинути на його успішність та дохідність. Наприклад, зміни на ринку, зміни в законодавстві, зміни у глобальній економіці, кризи тощо можуть мати великий вплив на підприємство. Успішні підприємства вміють ефективно адаптуватися до зовнішніх чинників та використовувати їх як можливості для зростання та розвитку. Тому вивчення та аналіз зовнішніх чинників є важливим елементом стратегічного планування та управління підприємством.

Зовнішні чинники, такі як політична, економічна, соціальна, технологічна та екологічна ситуація в країні, можуть міцно впливати на функціонування підприємства. Тому важливо враховувати їх при прийнятті стратегічних рішень та плануванні діяльності підприємства.

Отже, підприємство повинно уважно вивчати зовнішнє середовище та аналізувати зовнішні чинники, щоб успішно розвиватися і використовувати можливості, які надає зовнішнє середовище.

Внутрішні чинники, такі як кадри, фінанси, технології та управління, також є важливими для успішного функціонування підприємства. Оптимізація внутрішніх процесів та залучення та розвиток якісних кадрів можуть забезпечити стабільну роботу підприємства та підвищити його конкурентоспроможність [1, с. 109].

## **Джерела**

---

1. *Завадська О. Д., Попель О. В.* та ін. Економіка підприємства: навч. посіб.
2. *Барановська І. Г.* Управління підприємством: навч. посіб.
3. *Бочаров М. М.* Економіка підприємства: навч. посіб.

## **К. В. СЕРЕДЮК**

---

*д-р. філос. у галузі екон., доц., ННІУЕБ МАУП*

## **Н. М. ВОЙЧЕНКО**

*магістр кафедри менеджменту, ННІУЕБ МАУП*

## **ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА З ІННОВАЦІЙ**

---

Переглядаючи вакансії для менеджерів з інновацій, здається, що вони мають різні посадові обов'язки, починаючи від проектного менеджера, з од-

ного боку, до чогось більш схожого на продавця, з іншого. Існує очевидна причина, чому так відбувається, оскільки, незважаючи на те, що існує багато літератури про інноваційний менеджмент як галузь, питання про функції інноваційного менеджера на жаль досі не сформульовано, а отже, завдання та обов'язки інноваційних менеджерів залежать від їх власної інтерпретації та бачення.

Менеджер з інновацій — це співробітник, в обов'язки якого входить розробка нових продуктів, послуг або процесів.

З огляду на прискорення останнім часом науково-технічного прогресу, різко зростає попит на менеджерів-інноваторів, здібності, професійні навички, та творчий підхід до справи яких, визначають долю розвитку і фінансового благополуччя компанії.

Менеджер-інноватор має творчий підхід до справи, потребує різноманітних знань та володіє аналітичним складом розуму. Вміє спрямовувати всі зусилля на певні проблеми у визначений час. Оскільки основним предметом праці менеджера є науковотехнічна й управлінська діяльність, то обов'язково для ефективної роботи менеджер повинен слідкувати за розвитком інноваційних технологій, моральних, етичних, екологічних і соціальних проблем.

Кожен менеджер повинен знати три основні категорії:

- Теоретичні та практичні знання та вміння.
- Комунікація з оточуючими (колеги, керівники, клієнти).
- Компетентність в галузі в якій працює.

Вимоги комунікабельності та вміння працювати з людьми потребують від менеджера, виходячи з ситуації адекватно, оптимально взаємодіяти з підлеглими, вищим керівництвом з метою досягнення спільних інтересів. Давати об'єктивну оцінку як окремого співробітника так і колектива в цілому.

Далекоглядні компанії, відомі своєю інноваційною практикою, десятиліттями визнавали, що управлінню інноваціями можна навчитися, і тому навчали своїх менеджерів інноваціям. В останні роки все більше компаній ухвалили цей підхід. Тим часом бізнес-школи додали курси з інновацій, а низка університетів тепер пропонують програми на здобуття ступеня в галузі інновацій. Проте навчання — це лише частина того, що робить людину кваліфікованою в управлінні інноваціями. Досвід допомоги у створенні чогось із нуля, а потім у масштабуванні також є важливою частиною успішного менеджера з інновацій.

Перед менеджерами з інновацій стоїть завдання створити стратегію та культуру, необхідні для того, щоб співробітники експериментували з потрібними ресурсами на потрібному рівні для підтримки цих експериментів.

Менеджери з інновацій мають навички управління проектами, стратегічного мислення та лідерства. Вони здатні сприяти індивідуальній та колективній творчості, а також створювати процеси та процедури для створення ідей, прототипів та виробництва. Вони також можуть збалансувати ризики з потенційними вигодами від роботи своїх команд, ґрунтуючись на організаційній терпимості до ризику та організаційних цілях, а також інших факторах.

Менеджери з інновацій, як правило, творчі та далекоглядні, здатні бачити можливості та ділову хватку, щоб просувати ідеї від стадії бачення до виробництва. Менеджери з інновацій відповідають за інноваційні процеси в усьому бізнесі.

Однією з найважливіших частин роботи менеджера з інновацій є постійне просування інноваційних ініціатив усередині компанії, завжди ставлячи питання, порушуючи проблеми та шукаючи нові можливості. Інновації в принципах та процесах управління можуть створити довгострокову перевагу та призвести до значних змін у конкурентній позиції [1].

Останнім часом управлінські інновації більше ніж будь-які інші інновації дозволили компаніям подолати нові сходинки продуктивності. У більшості компаній є свої методи для інноваційних продуктів, і багато хто має групи досліджень і розробок, які досліджують межі науки. Практично кожна організація останніми роками систематично працювала над переосмисленням своїх бізнес-процесів заради швидкості та ефективності. Нажаль так мало компаній виявляють подібну міру старанності до найважливішого виду інновацій: управлінських інновацій. Щоб запровадити ефективні процеси управління інноваціями, потрібна комунікація між співробітниками на всіх рівнях та середовище для спільної роботи, щоб розкрити додаткові інноваційні ідеї.

Проте, як не дивно, небагато компаній мають добре налагоджений процес безперервних управлінських інновацій.

Компанії, які не займаються і не вкладають в інновації, неминуче розоряються. Компанії які мали колись великі ресурси, і колись лідирували у своїх галузях. Але одних інновацій недостатньо — для цього потрібно постійно мотивувати і заохочувати співробітників і тих, хто має підприємницький хист, до постійного саморозвитку і навчання. Керуючи інноваціями та заохочуючи їх, можна відкривати нові продукти, знижувати витрати та значно покращувати процес розробки.

## **Джерела**

---

1. *Василенко В. О., Шматько В. Г.* Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / За ред. В. О. Василенка. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.

**О. А. СЛИВКА**

---

*канд. екон. наук, доц.,  
ННІУЕБ ПрАТ “ВНЗ “МАУП”*

## **ВІДНОВЛЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

---

Одним з чинників економічного розвитку країни є людські ресурси. Адже, саме через людський потенціал держава може забезпечити швидкі темпи від-

творення економічного розвитку. У економічній теорії, як відомо, визначено два типи економічного зростання країни. Мається на увазі екстенсивний та інтенсивний тип відтворення економіки держави. Людські ресурси активно використовуються у визначених типах економічного відтворення, і вважаються одним з важливих чинників такого процесу. Зважаючи, що Україна перебуває у стані війни, а економіка країни майже не функціонує, то для відбудови країни після її завершення важливим буде саме використання людського потенціалу для її найшвидшого відновлення.

Сьогодні у економічній літературі можна віднайти різні підходи до визначення поняття “людські ресурси”. Однак, найпростішим і найбільш вживаним є його трактування, як сукупності людей, які проживають у певній країні та володіють певними фізичними та розумовими здібностями. Тобто, вони формують трудовий потенціал, який є необхідним для економічного розвитку країни. Частина, такого людського потенціалу (трудові ресурси), під час його залучення у виробничий процес (у широкому його розумінні) перетворюється на людський капітал.

Зазначимо, що й до війни, яка почалася в Україні 24 лютого 2022 року кількість людських ресурсів постійно зменшувалася, у тому числі трудових. Державна служба статистики вказує, що на 01.01.2022 року кількість постійного населення в Україні становила 41418717 осіб [1]. Зазначимо, що у підрахунку не була вказана кількість населення, яке проживає у Автономній республіці Крим. Кількість міського населення у порівнянні з сільським є більшим на 12697994 осіб [1]. Таким чином, 69,3 % [1] постійного населення проживало у міських поселеннях, а 30,7 % [1] у сільській місцевості. У порівнянні з 1991 роком кількість населення України зменшилась на 10777065 [2] осіб. Динаміка кількості населення показано на рис. 1.

Кількість населення, яке може брати активну участь у розвитку економіки становить 22745132 осіб [2] (кількість населення у віці 20–59 років). Як бачимо, воно становить 55 % у загальній кількості населення України.

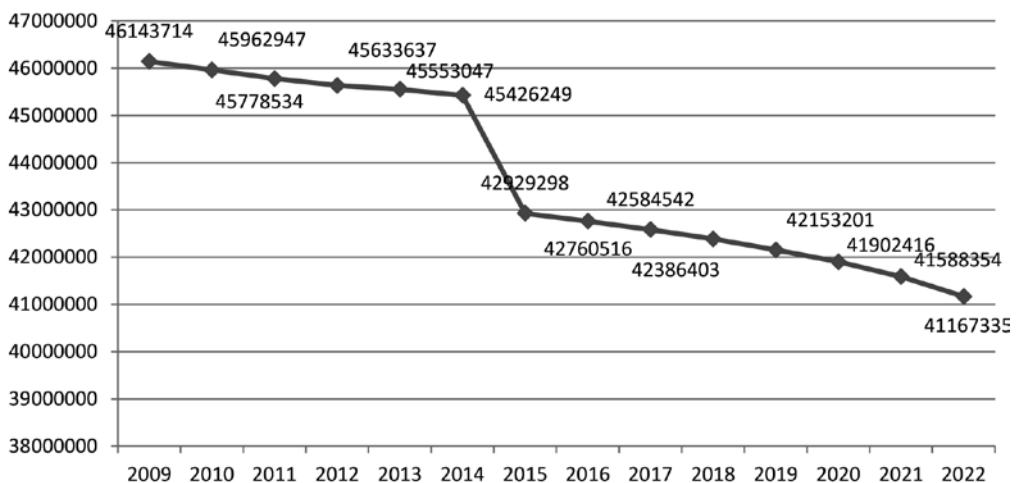
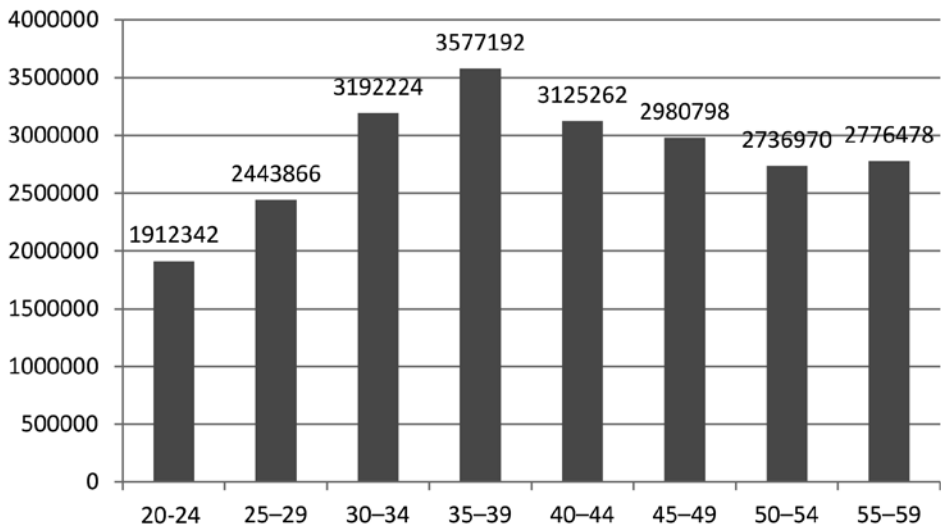


Рис. 1. Динаміка кількості населення України 2009–2021 рр. (осіб) [2]



**Рис. 2. Розподіл активного трудового населення у віці 20–59 років станом на 01.01.2022 року, осіб [2]**

Отже, найбільша кількість трудового населення знаходиться у віковій групі 35–39 років (3577192 осіб) [2]. Найменша кількість населення, яка активно може брати участь у відтворенні економіки України перебуває у віковій групі 20–24 роки (1912342 осіб) [2]. Однак, ці дані Державної служби статистики були підраховані на 01.01.2022 року. Статистичних даних за 2022 рік немає. Однак, можна припустити, що втрати трудового потенціалу України є достатньо великими. Немає точних підрахунків осіб, які змушені були покинути територію України через війну. Загалом, дані Організації Об'єднаних Націй (ООН), Міністерства соціальної політики та урядів країн, до яких перемістилися українці є неточними, про що вказується наприклад у “Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023–2025 роках” [3]. Так, за даними Міністерства соціальної політики України, кількість осіб, які зареєстровані як внутрішньо переміщені особи, станом на 03.01.2023 становить 4856907 осіб [3]. За даними Міжнародної організації з міграції (МОМ), станом на січень 2023 р. понад 5,3 мільйона [3] вважаються внутрішньо переміщеними особами в Україні. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців вказують, що понад 8,1 млн. осіб [3] було тимчасово переміщеними з території України до країн Європейського Союзу станом на кінець лютого 2023 р. При цьому, понад 4,8 млн. осіб [3] отримали тимчасовий захист або подібний до нього статус. Зазначимо, що до підрахунку кількості таких осіб, було включено також громадян України, які були депортовані на територію Російської Федерації. У звіті “Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення – серпень 2022” [4], який було підготовлено Світовим банком, Урядом України та Європейською Комісією, вказується, що є ризик не повернення осіб, які були переміщені з України до ЄС не залежно від розвитку воєнної ситуації. За оцінками експертів таких осіб може бути 2,5–3 млн. осіб [4]. Відомо, що це переважно жінки працездатного віку та

дітьми. Крім того, відбувається міграція українців, які уже перебували на час початку війни за межами території України в інші країни, переважно у США та Канаду. Зазначимо, що сьогодні також немає даних, які стосуються втрат цивільного населення, які постраждали від військових дій агресора (значна кількість населення визнана зниклими безвісти) та осіб, які втратили працездатність (військові та цивільні). Ці причини ускладнюють підрахунок втрат трудового потенціалу України.

Отже, Україна втратила значну кількість трудових ресурсів (трудового потенціалу) лише за один рік війни. Чим довше триватиме війна, тим більші втрати Україна нестиме. Важливо, усвідомлювати масштаби втрат людського потенціалу країни. Для відбудови економіки України варто буде враховувати тенденції зменшення кількості найбільш активної частини населення - носія трудового потенціалу. Загалом, шляхом виходу з цієї ситуації є побудова нової моделі економіки, яка буде формуватися на інноваційно цифрових технологіях. Крім того, потрібно буде збільшити працездатний вік населення. Сьогодні, у категорії 60–64 роки нараховується 2921277 осіб [2]. Саме, вони можуть замінити потребу у робочій силі, яка була втрачена. Однак, їх залучення потребуватиме додаткових витрат на зміну (підвищення) їх кваліфікації. Потребуватиме змін і сфера освіти. Адже, потрібно буде швидко набувати нові знання та потрібну кваліфікацію для цифрової економіки. Загалом, кількість осіб яка потребуватиме підвищення кваліфікації, зміни професії зростатиме. Переважно, це стосуватиметься осіб, які перебувають сьогодні у віковій групі від 30 до 54 років. Також погоджуємося з думкою науковця Е. М. Лібановою, яка вказує на необхідність залучення в післявоєнну економіку України працівників з інших країн. Вона вказує на можливості вивчення та використання канадської міграційної політики.

Таким чином, відновлення трудового потенціалу є важливою умовою розвитку економіки України в майбутньому. Адже, необхідно уже сьогодні визначати ймовірні втрати від зменшення кількості трудових ресурсів для економіки та формувати шляхи їх залучення. Однак, спершу потрібно розуміти, яку економічну політику проводитиме український уряд, тобто яку економіку він будуватиме. Лише після цього, можна формувати необхідні вимоги до трудових ресурсів, які будуть залученні до її побудови.

## Джерела

---

1. Розподіл постійного населення України за статтю та віком, 2021 р. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Демографічний щорічник: Населення України, 2021 рік URL: [http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ\\_new1/2022/zb\\_nasel%20\\_2021.pdf](http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2022/zb_nasel%20_2021.pdf)
3. Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023–2025 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 № 312-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text>
4. Україна: швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. URL: <http://iceg.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/SHvidka-otsinka.pdf>

5. *Лібанова Елла*. Українська ідентичність формується знизу, як реакція на жах війни. URL: <https://hromadske.radio/podcasts/my-ie-buly-y-budem-informatsiynnyu-maraton/ukrainska-identychnist-formuietsia-znyzu-iak-reaktsiia-na-zhakh-viyny-ella-libanova>

## **К. В. СЕРЕДЮК**

*д-р філос. у галузі екон., доц.,  
ННІУЕБ ПрАТ “ВНЗ “МАУП”*

---

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ESG В ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ**

---

Сучасний розвиток світової економіки унеможливив ігнорування стрімких екологічних, соціальних змін та змін у корпоративному управлінні. Бізнес-моделі змінюються, як і фактори, що підвищують продуктивність та перешкоджають економічному розвитку компаній. Донедавна основним принципом ведення бізнесу в Україні було досягнення економічних результатів, насамперед прибутку.

Незважаючи на широке визнання принципів корпоративної соціальної відповідальності, необхідність їх застосування в корпоративному управлінні та прийнятті стратегічних рішень продовжує залишатися дискусійною. Зокрема, з одного боку, деякі дослідники [1] визнають принципи, які ґрунтуються на корпоративній соціальній відповідальності, нечіткою конструкцією, що потребує від підприємства зростання рівня операційних витрат і відмови від багатства акціонерів.

Для українських компаній важливим фактором впровадження критеріїв ESG у бізнес-стратегії й надалі залишається реалізація економічних переваг. Тому метою даного дослідження стає визначення взаємозв'язку між інтегральними індексами ESG та корпоративними фінансовими показниками.

Компанії в усьому світі приділяють все більше інтересу та ресурсів екологічним, соціальним питанням та питанням управління (ESG).

Отже, розглянемо основні показники ESG:

- (E) Екологічна сфера, розширення кліматичних відносин, споживання енергії, викиди вуглецю та зміна клімату.
- (S) Соціальний вплив, пов'язаний з стосунками між керівництвом і працівниками, клієнтами та громадами.
- (G) Управління, включаючи засоби контролю та інші процедури компанії, що використовуються в управлінні.

Дослідження показують, що компанії з потужними програмами сталого розвитку значно перевершують компанії, які не мають даних програм. Інвестиції в сталий розвиток створюють безповоротні витрати та неефективність, збільшуючи продуктивність у довгостроковій перспективі. Інвестори визна-

ють цінність і важливість ефективності ESG, і в більшості випадків інвестиційні рішення приймаються компаніями, які демонструють практику ESG. Це дає унікальну можливість для подальшого розвитку надійної бізнес-моделі, яка може допомогти компанії розвиватися, одночасно обслуговуючи своїх клієнтів і співробітників. Пріоритезація ESG підтримує економічні та фінансові умови для сприятливих витрат, щоб допомогти прийняти ефективні дії, зменшити ризик і підвищити продуктивність нових компаній.

Бізнес повинен бути соціально відповідальним стосовно зміни клімату, охорони навколишнього середовища та збереженні природних ресурсів. Впровадження стратегій ESG допомагає бізнесу зменшувати агресивний вплив на навколишнє середовище та надає час на підготовку до викликів, пов'язаних зі зміною клімату.

Ефективна політика ESG сприяє формуванню більш продуктивної, прозорої корпоративної культури, що ґрунтується на співпраці. ESG може стати соціальним показником, який пропонуватиме покращити координацію на робочому місці, підвищити добробут співробітників та забезпечити сталість команди загалом.

Розробка та впровадження бізнес-практик ESG в організації може здатися складним завданням, але воно того варте. При здійсненні впровадження даної практики потрібно перш за все звернути увагу на наступне:

- Проведіть дослідження. Вам не потрібно починати з нуля. Існує багато досліджень і практик, які вивчають, як інші компанії справді успішно реалізують стратегії сталого розвитку та ESG.

- Шукайте ресурси. Озброївшись необхідною інформацією, ресурсами та певними можливостями, багато організацій спеціально орієнтуються на практику спільного виробництва. Це допоможе вам відкрити бізнес, підвищити імідж і налагодити спілкування зі стейкхолдерами.

- Слухайте та залучайте свою команду. Практика ESG повинна бути спільною. Переконайтеся, що члени вашої команди знають ваші дії і розуміють, які цілі має компанія. Під час просування даної стратегії можна позбавити почуття відповідальності та підвищити моральний дух.

Важливість ESG у бізнес-практиці зрозуміла. Реалізація ініціативи ESG в компанії може здатися складною, але з правильними ресурсами вона є реальною та не вимагає багато зусиль для впровадження.

Компанії, що працюють в Україні, дедалі частіше приймають власні стратегії ESG, щоб узгодити свої ключові бізнес-стратегії та соціальні цілі з цілями сталого розвитку.

Мета ведення бізнесу в Україні також змінюється з отримання прибутку на фінансування проектів, які дозволяють створювати цінності для своїх клієнтів, співробітників, постачальників, партнерів і громад. З кожним роком зростає кількість екологічних проектів, які фінансуються українськими компаніями. Фінансування проектів і програм, спрямованих на впровадження раціонального поведіння з відходами, екологічної модернізації та програм енергоефективності, має стійку тенденцію до зростання, але зростає тенденція до розвитку питань прав людини та дотримання стандартів ESG.



Майбутнє вашої компанії у ваших руках. ESG допомагає компаніям конкурувати, розвиватися та працювати успішно протягом наступного десятиліття та далі.

## Джерела

---

1. *Walley N., Whitehead B. (1994). It's Not Easy Being Green. Harvard Business Review. № 72. P. 46–52.*

## **А. М. КАЛІНІН**

---

канд. пед. наук, доц.,

Центральноукраїнський інститут МАУП

## **М. І. БОБРОВА**

магістрантка,

Центральноукраїнський інститут МАУП, м. Кропивницький

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ NFC ТЕХНОЛОГІЇ В УКРАЇНІ**

---

На сьогодні рушійною силою фінансового сектору національної економіки є безготівкові розрахунки. Під впливом Індустрії 4.0, а також через подальшу цифровізацію фінансового ринку внаслідок пандемії COVID-19 та запровадження воєнного стану в Україні найбільшого значення набули безконтактні розрахунки. З появою безготівкових платіжних систем готівка поступово стала втрачати частку в грошовому обороті країни. Темп сучасного життя спонукає людей різного віку та соціального статусу адаптуватися до використання електронних платежів.

Запровадження карток, електронних гаманців та інших засобів платежу передбачає покращення розрахунків, щоб зробити їх більш простими, доступними, швидкими, а також більш безпечними у використанні. За останні роки в Україні все більшого поширення набуває використання технології NFC, що дає змогу платежу бути безконтактним зі значними перевагами як для клієнтів, так і для фінансових установ.

NFC розшифровується як “Near Field Communication”, що в перекладі з англ. означає “зв’язок у ближньому полі”. Саме ця технологія дає можливість двом пристроям, оснащеним NFC-чіпами, безпроводно обмінюватися даними на відстані до 4 см (з метою безпеки від зловмисників). Більш високий рівень безпечності використання цієї технології у розрахунках полягає в тому, що ці карти нікуди не надсилаються, а застосовується динамічний код, унікальний для кожної транзакції, а саме токен (від англ. *token* — одноразова криптограма), що забезпечує максимальний рівень безпеки платежу. Розрахунки на основі токенизації проводяться завдяки технології MasterCard Digital

Enablement Service (MDES), що забезпечує максимальну безпеку для розрахункових операцій.

В Україні, у зв'язку з розповсюдженням коронавірусу (COVID-19), побоюючись зараження споживачі при розрахунках масово стали віддавати перевагу безконтактним способам оплати. А саме це розрахунки за допомогою Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay, смартфонів, смартгодинників, чипованих платіжних карток. Безпека, швидкість та зручність безконтактних платежів, як з використанням безконтактних карток, так і за допомогою смартфонів та інших NFC-пристроїв, спонукує до поширення карток, що підтримують таку технологію оплати.

За даними Національного банку України, протягом 2022 року продовжилася тенденція минулих років щодо зростання кількості безконтактних активних платіжних карток. Їх кількість у грудні 2022 року збільшилася майже на третину (на 29 %) порівняно із січнем — з 20,3 млн шт. до 26,1 млн шт. карток. Загалом більше половини (56,5 %) активних платіжних карток — безконтактні. Також зберігають свою популярність і токенизовані платіжні картки. Серед усіх активних карток їхня частка в грудні 2022 року становила 17,1 % (у січні 2022 року — 16,3 %). Тобто, як і на початку 2022 року, токенизованою є приблизно кожна шоста активна платіжна картка. Завдяки цьому лише сьома частина операцій (15,3 % за сумою та 13,5 % за кількістю) у травні–грудні 2022 року здійснювалася в торговельній мережі з фізичним зчитуванням даних із носія картки (у травні–січні 2021 року частка таких операцій за кількістю та сумою становила понад 22 %). Решта операцій були безконтактними. Їхня сума за травень–грудень 2022 року становила понад 759 млрд грн (за аналогічний період 2021 року — 495,4 млрд грн) [1].

Дослідження ставлення українців до безготівкових платежів, проведене компанією InMind на замовлення Mastercard у листопаді–грудні 2022 року, показало, що попри всі виклики повномасштабної війни в Україні безготівкові (англ. “cashless”) розрахунки в Україні стабільно зростають, а популярність безконтактних оплат за допомогою смартфона чи інших гаджетів з NFC також постійно підвищується [2]. Так, вже кожен другий (51 %) здійснював такі види розрахунків протягом останнього року, що на 11 % вище, ніж роком раніше. Третина ж українців стверджує, що готова повністю відмовитися від пластикових платіжних карток на користь цифрових у найближчі два роки (рис.).



**NFC звичка та відмова від пластикових карт**

Отже, тенденція активного розвитку безконтактних платежів в Україні буде і надалі спостерігатися. Для подальшого розвитку NFC технології в Україні рекомендовано вжити наступні заходи:

- підвищення фінансової обізнаності населення шляхом популяризації у соціальних мережах безконтактних розрахунків;
- забезпечення розвитку платіжної інфраструктури (через пільги та преференції) безконтактних платежів;
- стимулювання безконтактних платежів шляхом введення обмежень на розрахунки готівкою, запровадження нових функціональних можливостей для здійснення безконтактних транзакцій тощо.

## Джерела

---

1. Воєнний рік: безготівкові операції – у пріоритеті в українців (2023). Офіц. Інтернет-представництво Нац. банку України. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/voennyiy-rik-bezgotivkovi-operatsiyi--u-prioriteti-v-ukrayintsiv> (дата звернення: 19.05.2023).
2. Дослідження Mastercard: третина українців готова перейти на розрахунки виключно цифровими картками (2023). *Mastercard*. Режим доступу: <https://www.mastercard.com/news/eemea/uk-ua/%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD/%D0%BF%D1%80%D0%B5%D1%81-%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B8/> (дата звернення: 19.05.2023).

## А. І. КОЗЛОВА

---

канд. екон. наук, ст. наук. співробітник, професор МКА, ННІУЕБ МАУП  
<https://orcid.org/0000-0003-2336-4600>

## М. О. СКАРЕДОВ

бакалавр, ННІУЕБ МАУП

## УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

---

Управлінню конфліктом завжди повинно передувати визначення основних складових та причин, що його породили. При проведенні діагностики конфлікту першочерговим є виявлення суб'єктів конфлікту.

Керівники вітчизняних підприємств в умовах військового стану зіткнулися з викликами, пов'язаними зі стресами в колективах та нерозумінням того, що відбувається в країні.

Оскільки в діяльності колективу приймають участь люди, які різні за своїм життєвим досвідом, професійним спрямуванням, національними та особистісними рисами, ці відмінності обов'язково відображаються при спіл-

куванні, в різних оцінках та думках, що супроводжується емоційною поведінкою. В окремих колективах ці протиріччя настільки загострюються, що можуть навіть перерости у конфлікт.

Основним джерелом конфліктних стосунків, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки індивіда моральним принципам та очікуванням інших його членів. Вчинки людини, які суперечать цінностям, переконанням, нормам, правилам поведінки та традиціям колективу призводять до загострення протистоянь в колективі [1].

Сильні емоційні переживаннями та стресовий стан викликають неадекватне сприйняття ситуації, що призводить до конфліктів.

Така ситуація може існувати протягом років і не завжди супроводжується сильними переживаннями, але конфлікт, як активна протидія суб'єктів з метою відстоювання своїх інтересів, викликає різкі негативні емоції.

Управління конфліктами — це цілеспрямовані дії:

- по усуненню (мінімізації) причин, що породили конфлікт;
- по корекції поведінки учасників конфлікту;
- по підтримці необхідного рівня конфліктності, що не виходить за контрольовані межі.

Існує достатньо багато методів управління і попередження конфліктів.

Конфлікти в ТОВ “КОЗЕЛЛО” вирішуються за допомогою методів їх попередження або профілактики. Аналіз показав, що вони виникають через неправильний розподіл повноважень, недосконалу організацію праці, діючу систему стимулювання. До них відносяться: роз'яснення вимог до роботи, формування координаційних і інтеграційних механізмів, організаційних цілей, використання систем винагороди.

Одним з ефективних методів управління і запобігання конфліктів є роз'яснення вимог до роботи. Кожний фахівець повинен чітко уявляти, яких результатів від нього очікують, в чому полягають його обов'язки, відповідальність, межі повноважень, етапи роботи. Для цього складаються відповідні посадові інструкції, розподіляються права і відповідальність по рівнях управління, визначаються системи оцінки критеріїв та наслідків (просування, звільнення, заохочення).

Координаційні механізми можуть бути реалізовані при використанні структурних підрозділів організації, які у разі потреби можуть втрутитися у вирішення спірних питань. Вони припускають встановлення ієрархії повноважень, системи передачі команд і отримання зворотного зв'язку; реалізацію принципу єдиного керівництва.

Якщо між відділами управління виникають конфлікти, то доцільно сформувати загальну ціль для всієї структури, а не для кожного підрозділу окремо.

Для управління конфліктною ситуацією можна використовувати методи стимулювання. Важливо, щоб система винагороди не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп. Відділи можуть збільшити об'єми збуту, пропонуючи великі знижки і, тим самим, зменшуючи рівень середнього прибутку компанії. Усунути предмет конфлікту можна шляхом відмови однієї із сторін від об'єкту конфлікту на користь іншої сторони.

При виникненні конфліктної ситуації або на початку її розгортання учасникам необхідно вибрати таку форму і стиль поведінки, щоб це в найменшій мірі відобразилося на їх інтересах. Йдеться про міжгрупові і міжособові конфлікти, в яких беруть участь мінімум дві сторони і в яких кожна із них вибирає форму поведінки для збереження своїх інтересів з урахуванням подальшої можливої взаємодії з опонентом [2].

В умовах спільного виконання робіт завжди існує можливість конфлікту через взаємозалежність діяльності, недостатню погодженість функцій, прав, відповідальності, неадекватне розуміння якості праці та інші недоліки в управлінні. Помилки, спричинені необґрунтованим вибором методів регулювання виробничої діяльності, необ'єктивною оцінкою результатів роботи працівників, нераціональним розподілом завдань, невмінням кваліфіковано вирішувати питання соціально-психологічних програм трудового колективу призводять до виникнення протистоянь на підприємстві.

Також виникненню міжособистісних суперечностей сприяє слабка розробленість нормативно-правових процедур та відсутність об'єктивних критеріїв їх оцінювання і розв'язання.

Підвищення професійно-культурного рівня керівників (менеджерів), їхнє навчання, оволодіння новими практичними навичками, формування ринкового мислення дасть можливість вчасно визначати “вузькі” місця й запобігати виникненню небажаних конфліктів.

Недостатня згуртованість трудового колективу, незадовільні комунікації, несумісність працівників, неможливість потрібного спілкування є каталізаторами конфліктів в організаціях [3].

Причиною більшості конфліктів є нестача чи перекручування інформації: неповні й неточні чутки, факти, зміна змісту (випадкова чи навмисна). Це призводить до неправильного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистостей, непорозуміння, а потім і до конфліктів.

Так, перед проведенням атестації в ТОВ “КОЗЕЛЛО” до відома працівників не було доведено інформацію про зміну критеріїв відбору кадрів на скорочення. У результаті з'явилося безліч пліток, чуток, що ускладнило виробничу діяльність в організації на період часу проведення атестації, а взаємини співробітників можна було схарактеризувати як суперечливі, що є провісником конфлікту.

Отже, нестача необхідних для нормальної життєдіяльності благ (низька заробітна плата) істотно підвищує рівень конфліктності в організаціях і в суспільстві. Невлаштована, обділена людина, яка не реалізувала свої можливості, більш конфліктна порівняно з тими, у кого подібні проблеми вирішено. Причини тільки тоді перетворюються на джерела реального конфлікту, коли перешкоджають реалізації потреб особи чи колективу, не задовольняють індивідуальні чи групові інтереси.

## Джерела

---

1. *Петрінко В. С.* Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навч. посіб. Ужгород: Вид-во УжНУ “Говерла”, 2020. 360 с.

2. *Воронкова В. Г.* Етика ділового спілкування: навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, В. В. Мельник. Львів: Магнолія 2019. 312 с.
3. *Трофименко А. В., Константинова Ю. В.* Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.

---

**М. О. ЛЕВЧЕНКО**

*професор кафедри організації туристичної діяльності,  
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу, МАУП*

**РЕДЖАТІ ХЕМЗА**

*студент групи С1-9-19-Б1МГТ(4.0д) напрямку 242 “Туризм”,  
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу, МАУП*

---

**МОДЕЛІ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ – ОСНОВА РОЗВИТКУ  
НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

---

Формування національного туристичного ринку є наслідком складної взаємодії внутрішніх і зовнішніх соціально-економічних процесів, які спричинюють потребу в туризмі і формують попит на туристичні послуги. Саме ці процеси зумовлюють різні моделі формування національного туристичного ринку.

На основі аналізу ринкових процесів в сфері туризму можна виділи найменш дві основні такі моделі [2]:

- 1) модель саморозвитку;
- 2) привнесена модель.

За першою схемою національний ринок туристичних послуг є наслідком загального соціально-економічного розвитку і формування потреби населення в туризмі як в формі проведення дозвілля в подорожі.

Попит на туристичні послуги формується як в країні (на послуги внутрішнього та міжнародного зарубіжного туризму), так і за її межами (послуги міжнародного іноземного туризму), а задовольняється він пропозицією, яку створюють і реалізують суб'єкти національного туристичного ринку [2].

За другою схемою національний ринок туристичних послуг формується під переважним впливом попиту зовнішніх ринків і задля його задоволення створюється сфера діяльності, рівень розвитку якої відповідний попиту та можливостям національної економіки при недостатньо вираженому внутрішньому попиті. Тобто, формування національного ринку туристичних послуг може відбуватися під дією як внутрішніх, так і зовнішніх потреб.

Стабільність національного ринку гарантується перш за все потребами внутрішніми, тобто потребами населення країни в відпочинку і змістовному проведенні дозвілля в подорожі. Обсяг цих потреб, їх структура, ритміка ви-

значаються сукупною дією об'єктивних умов та суб'єктивних чинників, які саме й характеризують умови та стиль життя населення [2; 4].

Наявність мотивації залежить не тільки від демографічних характеристик споживача, зокрема рівня освіти та рівня життя, Що впливають на поінформованість і формують попит, а й від можливостей національного ринку країни не тільки задовольнити цей попит, а й сприяти виникненню мотивації, формувати та підтримувати її.

Задоволення туристичних потреб, які створюються на зовнішніх ринках, також залежить від стабільності національного туристичного ринку, від його здатності створювати різноманітний туристичний продукт, стимулюючи попит. Таким чином, національний туристичний ринок створюється внутрішнім та зовнішнім попитом і внутрішньою пропозицією, просторово-часова збалансованість між якими забезпечується національною індустрією туризму [1; 5].

Індустрія туризму — це міжгалузевий господарський комплекс, який спеціалізується на створенні турпродукту, здатного задовольняти специфічні потреби населення в проведенні дозвілля в подорожі шляхом виробництва та реалізації товарів і послуг туристичного призначення [2; 5].

Вислів “індустрія туризму” став вже звичним, але що містить це поняття?

По-перше, чому “індустрія”? Індустріалізація передбачає широке впровадження техніки і технологій в процес виробництва, постійне оновлення виробничих потужностей, комплексну механізацію виробничих процесів, їх уніфікацію та стандартизацію з метою підвищення ефективності праці шляхом збільшення масштабів та скорочення строків виробництва. Зазначене цілком відповідає меті діяльності та характеризує процес обслуговування в туризмі. Специфіка туристичної послуги передбачає технологічну єдність процесу обслуговування і відповідну їй єдність вимог до підготовки кадрів, які саме й забезпечують великою мірою (через значний обсяг ручної праці) якість обслуговування, постійне оновлення виробничих потужностей і технологій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємств на туристичному ринку (сучасне технологічне устаткування для виробничих галузей обслуговування, доступ до розподільчих мереж тощо) шляхом задоволення зростаючих потреб споживачів.

Масштабність туристичного руху обумовила впровадження уніфікованих технологій і стандартів, які дозволяють забезпечити масове обслуговування на індивідуальній основі відповідно сучасним загальним тенденціям світового ринку послуг, якому притаманна модифікована постфордистська тенденція, а саме індивідуалізація масового обслуговування.

По-друге, чому індустрія туризму визначається як міжгалузевий комплекс? Міжгалузевий комплекс є елементом функціонально-компонентної структури господарства і являє собою інтегровану систему галузей, виробництв і видів діяльності, об'єднаних загальною метою та програмою розвитку. Тобто, міжгалузевий комплекс (МГК) як в матеріальному виробництві, так і в сфері споживання, є цільовим утворенням, орієнтованим на задоволення певних суспільних потреб. В основі виокремлення МГК лежать об'єк-

тивні системні функціональні, синергетичні, еволюційні та управлінські зв'язки [6].

Спільність мети — задоволення специфічних потреб туриста у відпочинку і враженнях, отриманих під час подорожі, шляхом надання послуг та забезпечення товарами, які зроблять її комфортною і сприятимуть здійсненню мети подорожування, об'єднує різноманітні галузі та види діяльності як матеріального виробництва, так і невиробничої сфери в міжгалузевий комплекс, який характеризується значною взаємозв'язністю компонентів та взаємозамінністю елементів. Комплекс з суспільно-географічної точки зору є відкритою поліструктурною системою з переважанням тісноти внутрішніх зв'язків.

Міжгалузевий комплекс індустрії туризму вирізняється складністю внутрішньої структури, ієрархією цілей функціонування компонентів і елементів, різноманітністю зовнішніх та багаторівневістю внутрішніх комплексують з'язків, стадійністю споживання та організації обслуговування. Елементами індустрії туризму є підприємства та установи, мета функціонування яких полягає в задоволенні певних туристичних потреб (мотиваційних, змістовних, комфортності тощо). Специфіка туристичної послуги обумовлює наявність значної кількості елементів, їх ієрархічність відповідно до обсягів діяльності, забезпечення виробничими потужностями і рівня розвитку матеріально-технічної бази, а виробничо-технологічні, інформаційні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні зв'язки об'єднують зазначені елементи в галузі, що виступають структурними компонентами індустрії туризму [2; 5].

Таким чином, внутрикмплексні вертикальні зв'язки лежать в основі виділення функціонально-компонентної (галузевої) структури індустрії туризму. Внутрикмплексні горизонтальні зв'язки, наявні між підприємствами різних галузей, причетних до організації туристичного споживання відповідно стадійності процесу обслуговування, дозволяють виділити в межах індустрії туризму. Функціонально-стадійні підсистеми, представлені сполученнями різноманітних функціонально-галузевих елементів, що виконують однорідні функції в сфері туризму. Відносно споживчо-ресурсної орієнтації їх можна розташувати наступним чином [3]:

I — організаційно-інституційна;

II — функціонально-господарська;

III — територіально-господарська підсистеми.

До зовнішніх чинників впливу на формування та функціонування національного туристичного ринку можна віднести економічну та політичну стабільність держави, її участь в міжнародних організаціях різного рівня та типу, характер двосторонніх відносин, ступінь інтегрованості в світогосподарську систему, а також моду та імідж. Взаємодія внутрішніх та зовнішніх чинників формує кон'юнктуру ринку та створює середовище бізнес-діяльності, впливає на попит (його обсяг, структуру, ритмічність), який забезпечується діяльністю національної індустрії туризму зі створення відповідного кон'юнктури турпродукту. Рівень розвитку національної індустрії туризму визначається здатністю задовольняти потреби кожної категорії споживачів



відповідно до їх національних споживчих стандартів за параметрами відповідності кількісних і якісних ознак пропонованого туристичного продукту світовим (регіональним) стандартам і кон'юктурі зовнішніх ринків [6]. Стабільність та сформованість національного туристичного Тому за масштабами, рівнем та структурою внутрішнього туристичного руху можна передбачати можливості та перспективи розвитку ринку міжнародного туризму в даній країні і відповідне включення країни в світовий туристичний процес.

## Джерела

---

1. Закон України “Про туризм” від 05.09.95 р. *Відомості Верховної Ради*. 1995. № 31. (зі змінами, внесеними законом №2608-VI (2608-1 ) від 19.10.2010 р.). С. 241–254.
2. *Биржаков М. Б.* Индустрия туризма: Перевозки / М. Б. Биржаков, В. И. Никифоров [3-е изд., перераб. и дополн.]. СПб. : Изд. дом “Герда”, 2007. 528 с.
3. *Гуткевич С. О.* Проблеми діяльності підприємств туристичної сфери і шляхи їх розв’язання / С. О. Гуткевич, Л. А. Дяченко. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 11. С. 63–70.
4. *Левченко М. О.* Основи підприємницької діяльності в сфері готельного та туристичного обслуговування: курс лекцій для самостійного вивчення дисципліни. К.: МАУП, 2021. 257 с.
5. *Левченко М. О., Каліна І. І., Кривоберець М. М.* Менеджмент в туризмі: курс лекцій для самостійного вивчення дисципліни. К.: МАУП, 2022. 279 с.
6. *Сокол Т.Г.* Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посіб. К. : Музична Україна, 2002. 256 с.

---

## **РОЗБУДОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ І У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД: ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

---

**С. А. ПАЛІЙ**

*канд. наук з держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування,  
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу*

---

### **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

---

У практиці виділяють постійні, періодичні та епізодичні форми соціальної відповідальності бізнесу.

Постійна форма соціальної відповідальності бізнесу включає довгострокові програми допомоги нужденним верствам (групам) населення: дитячим будинкам, інтернатам, будинкам для людей похилого віку, сільським школам, дитячим лікарням та поліклінікам, а також програми, спрямовані на запобігання куріння, споживання алкоголю та слабоалкогольних напоїв неповнолітніми, профілактика діабету, підтримку талановитих дітей та ін.

Періодичні форми соціальної відповідальності бізнесу припускають акції, присвячені підтримці дитячих закладів, в період військового стану це: дитячі кімнати на робочому місці, гібридний формат роботи, корпоративні програми волонтерства, програми безпеки працівників тощо.

Епізодичні форми соціальної відповідальності бізнесу — це цільові акції, які сприяють рекламі товару чи послуг компанії.

Залежно від об'єкта, на який спрямована акція, соціальну відповідальність розглядають як внутрішньофірмову та зовнішню.

Внутрішньофірмова форма соціальної відповідальності включає безпеку праці, стабільне робоче місце, пристойну заробітну плату, пакет соціальних пільг (медичне та соціальне страхування, навчання персоналу, надання допомоги співробітникам у кризових ситуаціях, турбота про тих, що вийшли на пенсію тощо), особистісне та професійне зростання, сприяння у вирішенні житлової проблеми, наданні робочих місць дітям співробітників тощо.

Зовнішня соціальна відповідальність (відповідальність перед об'єктами зовнішнього середовища) передбачає добровільну участь у сприянні розвитку регіону, розвитку громади (адміністративній одиниці), на території якої знаходиться компанія, охороні навколишнього середовища, в спонсорських

акціях (підтримка груп населення, які потребують реальної допомоги), у підтримці іміджу країни завдяки високоякісним товарам, послуг реклами, дизайну, культури ведення бізнесу та інше.

Безумовно, бізнес не може і не має брати на себе всю повноту відповідальності перед суспільством. Адже він сплачує податки державі та місцевим органам управління, які мають нести відповідальність перед суспільством за вирішення матеріальних, соціальних, юридичних, культурних та інших потреб громадян, тобто за раціональне використання фонду податкових надходжень від бізнесу. Але є та межа загальноприйнятої гуманності в суспільстві, яку переступати багато відомих компаній світу вважають аморально.

## Джерела

---

1. *Каліна І. І., Єременко Ю. О.* Соціальна відповідальність рекламного бізнесу України в нових реаліях суспільного та підприємницького сприйняття трансформаційних процесів. Функціонування українських ЗМІ в умовах воєнного стану в Україні : Наукова монографія. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2022. 172 с. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-270-8-5>
2. *Каліна І. І., Шуляр Н. М.* Особливості розвитку бізнес–середовища малого підприємництва в Україні в період пандемії COVID-2019. *Вчені записки Університету КРОК*. 2022. Вип. 3(67). С. 18–25. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67>

## Д. Б. ДРОБОТ

---

*здобувач освіти кафедри публічного адміністрування,  
ННІУЕБ МАУП*

## ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

---

Використання маркетингових інструментів органами місцевого самоврядування є важливою складовою ефективного управління містами, селищами, сільськими радами та іншими територіальними одиницями. Маркетингові інструменти допомагають органам місцевого самоврядування взаємодіяти зі своїми мешканцями, вирішувати їх потреби, покращувати якість надання послуг та сприяти розвитку територій.

Доречно зауважити, що одним з ключових аспектів використання маркетингових інструментів є розробка маркетингової стратегії. Органи місцевого самоврядування повинні аналізувати потреби та очікування мешканців, визначати свою місію та цілі, та розробляти стратегію просування своїх послуг та програм. Це може включати розробку брендингу, ідентифікації місцевих територій, створення позитивного іміджу, розробку комунікаційних планів та інше [1, с. 64].

Варто наголосити, що органи місцевого самоврядування також можуть використовувати маркетингові інструменти для залучення інвестицій та привертання нових бізнесів на свою територію. Це може включати проведення маркетингових досліджень ринку, визначення переваг та конкурентних переваг регіону, розробку маркетингових презентацій та матеріалів для потенційних інвесторів.

Крім того, органи місцевого самоврядування можуть використовувати маркетингові інструменти для залучення туристів та розвитку туристичного потенціалу своєї території. Це може включати розробку маркетингових кампаній для просування туристичних атракцій, створення туристичних інформаційних центрів, участь у туристичних виставках та подіях, співпрацю з туристичними операторами та інші заходи.

Слід додати, що маркетингові інструменти можуть бути використані для забезпечення ефективної комунікації з мешканцями та залучення їх до участі в процесах прийняття рішень. Органи місцевого самоврядування можуть використовувати соціальні медіа, веб-сайти, громадські консультації та інші комунікаційні канали для інформування громадян про свою діяльність, отримання зворотного зв'язку та залучення громадської думки [2, с. 48].

Також важливо зазначено, що успішне використання маркетингових інструментів органами місцевого самоврядування допомагає збільшити задоволення мешканців, поліпшити якість надання послуг, залучити інвестиції, розвинути туризм та підвищити загальний рівень розвитку території. Це сприяє покращенню якості життя громадян та зміцненню розвитку місцевих громад.

Далі, органи місцевого самоврядування можуть використовувати маркетингові інструменти для підтримки місцевих підприємств і підприємництва. Шляхом розробки та виконання маркетингових стратегій, органи місцевого самоврядування можуть сприяти просуванню місцевих товарів і послуг, організовувати ярмарки та виставки для підприємців, надавати консультації з маркетингу та реклами. Це сприятиме розвитку місцевої економіки, збільшенню зайнятості та залученню інвестицій.

Доречно наголосити, що органи місцевого самоврядування можуть також використовувати маркетингові інструменти для залучення уваги до соціальних і культурних ініціатив. Це може включати організацію та просування культурних подій, фестивалів, спортивних змагань та інших заходів, які сприяють формуванню позитивного іміджу та привертають увагу відвідувачів. Крім того, органи місцевого самоврядування можуть використовувати маркетингові інструменти для просування соціальних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист тощо [3, с. 87].

Важливим аспектом використання маркетингових інструментів органами місцевого самоврядування є залучення фахівців з маркетингу та комунікацій до своїх команд. Це дозволить розробляти та впроваджувати ефективні маркетингові стратегії, аналізувати результати та вносити необхідні зміни для досягнення поставлених цілей.

Отож, використання маркетингових інструментів органами місцевого самоврядування має на меті поліпшення якості життя мешканців, створення

стабільного і привабливого бізнес-та інвестиційного клімату, розвиток туризму та підвищення конкурентоспроможності територій. Це сприяє сталому розвитку та підвищенню ефективності управління місцевими громадами.

Використання маркетингових інструментів органами місцевого самоврядування є важливим фактором для успішного управління територіями. Ці інструменти допомагають органам самоврядування аналізувати потреби мешканців, розробляти ефективні маркетингові стратегії, просувати свої послуги та програми, залучати інвестиції, розвивати туризм та покращувати якість життя громадян [1, с. 65].

Варто зауважити, що органи місцевого самоврядування можуть використовувати маркетингові інструменти для розробки маркетингових стратегій, просування місцевих підприємств, залучення інвестицій, розвитку туризму та забезпечення ефективної комунікації з мешканцями. Це допомагає створити позитивний імідж території, поліпшити якість надання послуг та сприяє сталому розвитку місцевих громад.

Таким чином, використання маркетингових інструментів органами місцевого самоврядування є необхідним для досягнення успіху у розвитку територій. Це вимагає налагодження співпраці з фахівцями з маркетингу та комунікацій, аналізу результатів та постійного вдосконалення стратегій. Правильне використання маркетингових інструментів сприяє покращенню якості життя мешканців, економічному розвитку та зміцненню місцевих громад.

## Джерела

---

1. *Дейнега О. В., Дейнега І. О.* Державний маркетинг у системі публічного управління. Фінансова спроможність об'єднаних територіальних громад. Рівне-Луцьк, 2017. С. 64–65.
2. *Заблудська І. В., Rogozjan Ю. С.* Моніторинг стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад України в контексті їхнього позиціонування. *Економіка та право.* 2020. № 1. С. 46–56.
3. *Приліпко С. М., Васильєва Н. В., Бойко О. П.* Комунікативна стратегія територіальної громади як інструмент залучення громадян до місцевих процесів: компетентнісний і гендерний підходи. *Таврійський науковий вісник.* Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. С. 86–92. URL : <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.12>

---

## **ВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРА ДО ЧЛЕНСТВА: УКРАЇНА – НАТО ВИКЛИКИ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

---

Україна зараз має велике значення для євроатлантичної безпеки. Відносини України з НАТО розпочалися на початку 1990-х років і з того часу вона стала одним з найважливіших союзників Альянсу. З 2014 року, після незаконної анексії Криму Росією, співпраця між НАТО і Україною посилилась у низці ключових сфер. Після масованого російського вторгнення в 2022 році НАТО і члени Альянсу надали Україні безпрецедентну допомогу.

Діалог та співпраця розпочалися зі вступом незалежної України до Ради Північноатлантичного співробітництва (1991) і програми “Партнерство заради миру” (1994). Відносини набули подальшого розвитку після підписання Угоди про особливе партнерство в 1997 році, в рамках якої була створена Комісія Україна-НАТО з метою сприяння співробітництву.

НАТО залишається відданою підтримці всеосяжних реформ у сфері безпеки і оборони в Україні. Ці реформи необхідні для демократичного розвитку України і зміцнення її обороноздатності. Після саміту НАТО у Варшаві в липні 2016 року Альянс офіційно підтвердив свою практичну підтримку Україні через комплексну програму допомоги. У червні 2017 року було започатковано нове партнерство між ЄС та Афганістаном. Верховна Рада України ухвалила закон, що підтверджує членство України в НАТО як стратегічний пріоритет зовнішньої та безпекової політики. Аналогічна поправка до Конституції України набула чинності у 2019 році [4].

У вересні 2020 року Президент України Володимир Зеленський ухвалив нову Стратегію національної безпеки України, яка підтримує ексклюзивне партнерство України з НАТО з метою вступу до Альянсу.

Починаючи з 2014 року, після незаконної анексії Криму Росією, НАТО підтримує Україну у сферах розбудови та розвитку потенціалу [1]. Члени Альянсу засуджують і ніколи не визнають незаконну і протиправну анексію Криму Росією та її дестабілізуючі і агресивні дії на сході України і в Чорноморському регіоні. Присутність НАТО в Чорному морі збільшилась, а морська співпраця між НАТО, Україною і Грузією зміцнилась.

НАТО рішуче засуджує агресивну війну Росії проти України. Ця війна серйозно підриває міжнародну безпеку і стабільність і є явним порушенням міжнародного права. Союзники по НАТО закликають Росію негайно припинити бойові дії, вивести всі війська з української території і вдатися до справжньої дипломатії. Альянс також засуджує спроби Росії незаконно приєднати до Російської Федерації чотири області України — Донецьку, Луганську, Донецьку та Луганську [2].

Перспектива вступу України до НАТО після періоду війни може мати свої особливості та виклики. Війна впливатиме на ряд факторів, що стосуються вступу до НАТО:

**Безпековий контекст:** Війна може суттєво змінити безпековий контекст регіону. Рішення щодо вступу України до НАТО після війни буде потребувати ретельного аналізу і оцінки нових безпекових загроз та стабільності регіону.

**Внутрішні перетворення:** Після війни Україна буде стикатися з великими завданнями відновлення та перебудови країни. Це буде включати відновлення інфраструктури, соціально-економічну відбудову та мирний процес примирення. Проведення реформ у цих сферах може бути важливим аспектом підготовки до вступу до НАТО.

**Міжнародна підтримка:** Після війни Україна як завжди зможе розраховувати на підтримку своїх партнерів і союзників у відновленні та перетвореннях країни. Міжнародні організації, такі як НАТО, можуть надавати допомогу та експертну підтримку в цьому процесі.

**Геополітичні чинники:** Геополітична ситуація після війни може також вплинути на рішення щодо вступу України до НАТО. Зміна балансу сил у регіоні та реакція інших держав можуть мати важливе значення для подальших переговорів та процесу вступу [3].

Отже, вступ України до НАТО після війни потребуватиме комплексного аналізу, дипломатичних зусиль та внутрішніх реформ. Вирішальну роль буде відігравати політична воля України та рішення самого альянсу щодо розширення.

## Джерела

---

1. Взаємодія України з НАТО: соціологічний та експертний аналіз : зб. наук. пр. Вип. 3 / За заг. ред. В. П. Горбуліна. К. : ДП "НВЦ "Євроатлантикінформ", 2007. 284 с. (Дослідження і розробка у сфері євроатлантичної інтеграції України).
2. *Власенко В.* Від саміту НАТО очікуємо амбітних безпекових рішень. *Урядовий кур'єр*. 2023. № 87, № 2 травня. С. 2.
3. Україна – НАТО: Сучасний стан відносин та перспективи розвитку / Ред. Власюк О. С., Бодрука О. С., Парахонський Б. О. К. : ПЦ "Фоліант", 2008. 352 с.
4. Шлях України до Альянсу — основні досягнення, переваги та завдання. (Електронний ресурс). Режим доступу: <https://ukrainetonato.com.ua/spetsproekty/>

**О. В. КУЗЬМЕНКО**

*канд. екон. наук, доц., доцент кафедри,  
Університет імені Альфреда Нобеля*

**І. Ю. АНІСАРОВИЧ**

*здобувач,  
Університет імені Альфреда Нобеля*

---

## **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ**

---

Українська державність, соціально орієнтоване ринкове суспільство та демократія потребують системних модернізаційних трансформацій у всіх сферах соціальної життєдіяльності. Ключовим інструментом для їх здійснення є впровадження комплексних інновацій, які підпорядковані загальним цілям реформування суспільства та окремих його сфер. Однак досягнути цієї мети можна лише за умови адекватності трансформаційних процесів в українському суспільстві методології та технології його державного регулювання. В цьому контексті виникає проблема дослідження та впровадження управлінських інновацій у систему органів державної влади, щоб забезпечити реалізацію інноваційної моделі розвитку як фундаментальної цілі модернізації українського суспільства.

Актуальність наукових досліджень, що пов'язані з інноваційними трансформаціями системи державного управління, обумовлена не лише потребами самого державного апарату в забезпеченні ефективності своєї діяльності та прогнозуванні її розвитку, але і концептуальними документами та законодавством в галузі державного будівництва України. Необхідність впровадження управлінських інновацій у систему органів державної влади та їх науковий аналіз обґрунтовується в Концепції адміністративної реформи в Україні, Стратегії реформування системи державної служби в Україні, посланнях Президента України до Верховної Ради, законах України "Про місцеві державні адміністрації", "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про державну службу" та інших нормативно-правових документах у галузі державного будівництва. Такі дослідження відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного та інноваційного розвитку системи державного управління в Україні.

Україна віддає перевагу складному демократичному переходу до політично-організованого та відповідального суспільства нового типу, де рівень бізнесу та політична участь громадян, які гарантують їхні права та свободи, поступово зростають, а нова структура соціального простору формується. Це всеосяжний процес модернізації українського суспільства, який передбачає трансформацію та усвідомлені зусилля держави для внесення якісних змін у



всі сфери суспільного життя. Цей процес базується на мобілізації національних ресурсів та врахуванні досвіду розвинених країн.

Необхідність ефективного державного управління інноваційною діяльністю є важливою складовою розвитку держави. Для цього потрібно створити відповідну систему державного управління, що складається з різних суб'єктів, які співпрацюють між собою та з навколишнім середовищем. Основною функцією системи державного управління є створення правової бази, що регулює діяльність виконавчої влади [1].

Форму державного управління, її становлення та розвиток залежать від різних факторів. Зокрема, важливими факторами є історичний тип держави, тобто конкретні історичні умови, що призвели до її створення та розвитку; співвідношення політичних сил в державі на момент її створення; форма правління та форма держави; рівень правової культури в державі; рівень економічного розвитку; соціальна сутність держави [2].

У сфері інноваційної діяльності, функції державного управління набувають специфічних характеристик, і їх виконання передбачає впровадження спеціальних методів та соціальних технологій для керування інноваційним процесом.

Закони України “Про інноваційну діяльність”, “Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків”, та “Про державні цільові програми” є ключовими нормативно-правовими актами, що регулюють інноваційну діяльність. Однак, варто зазначити, що у сучасних умовах правове регулювання в інноваційній сфері розглядається також в рамках Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, законів України “Про охорону прав на промислові зразки”, та “Про авторське право та суміжні права”.

Основним суб'єктом інноваційного розвитку загалом та її економічних одиниць зокрема є держава, яка визначає модель інноваційного розвитку. Держава забезпечує створення умов для збільшення науково-технічного потенціалу країни, визначає пріоритети у галузі науково-технічної діяльності та підтримує їх розвиток за допомогою фінансових, кредитних та податкових інструментів, формує організаційні механізми інформаційно-ресурсного забезпечення інноваційної діяльності. Для цього створюється законодавче забезпечення, яке визначає правові, економічні та організаційні умови наукової, технічної та інвестиційної діяльності та порядок і умови підтримки інноваційної діяльності.

Таким чином, в Україні необхідні структурні та інноваційні зміни, які включають у себе процес покращення економіки шляхом оновлення її елементів та зв'язків між ними, і саме держава повинна відігравати провідну роль у цьому процесі.

## Джерела

---

1. *Мартиненко В. Ф.* Державне управління інвестиційним процесом в Україні: навч. посіб. К.: НАДУ, 2008. 300 с.

2. Чечель О. М. Тип економічної системи як чинник економічної політики держави. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2009\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_29).

**Л. М. ПРОНЬ**

*аспірантка кафедри управління та бізнес-адміністрування,  
Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника,  
м. Івано-Франківськ*

## **ЕКО-ІННОВАЦІЇ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ**

Інвестиційно-інноваційна політика регіонального розвитку в Україні потребує оновлення, вдосконалення. Ефективною інноваційною екосистемою називають мережу державних, дослідницьких, промислових установ і сприятливих факторів, які взаємодіють між собою, об'єднують свої зусилля, щоб досягнути інновацій на шляху економічного та регіонального розвитку [4].

Інвестиційний розвиток регіону повинен підтримувати екологізацію української економіки. Відповідно до цілей сталого розвитку впровадження еко-інновацій сприятиме сталості розвитку, відновленню екосистеми суші, захисту навколишнього середовища, створенню нових робочих місць, ефективному використанню ресурсів та зниженню витрат на енергію, воду тощо.

Кожна діяльність потребує фінансування: з державних коштів і коштів приватних та іноземних інвесторів. В комплексі все сприятиме зростанню соціально-економічного розвитку регіонів та України загалом. Тому важливо приймати участь в міжнародних інноваційних проектах та конкурсах, і отримувати перемогу в них.

Еко-інновації — це “інновації у різних сферах людської діяльності для підтримання спроможності продукції, послуг і технологій краще використовувати ресурси, водночас зменшуючи негативний вплив людської діяльності на довкілля” [1, с. 6]. Саме обмеженість природних ресурсів, глобальні виклики, зміна клімату спровокували виникнення еко-інновацій.

Європейська комісія визначає еко-інновації як будь-яку форму “інновацій, що спрямовані або мають своїм результатом значний та демонстрований прогрес у напрямі досягнення цілей сталого розвитку шляхом зменшення впливу на навколишнє середовище, підвищення стійкості до екологічного навантаження або досягнення більш ефективного та відповідального використання природних ресурсів” [3, с. 10–12].

Впровадження еко-інновацій є пріоритетним напрямком інвестиційної, інноваційної та науково-технічної діяльності. Розрізняють еко-інновації: про-

дукту (товар або послуга з покращеними характеристиками), процесу (покращений метод виробництва, новий метод постачань), організаційна інновація (новий метод зовнішніх комунікацій компанії, новий метод організації виробництва), маркетингова інновація (новий метод маркетингу, який включає в себе нове пакування, формування ціни на продукцію, зміну оформлення чи пакування продукції) [1, с. 10–12].

А. Мартієнко та С. Бондаренко виділяють технічні (екологічні інноваційні технології, продукти), організаційні (форми та методи, спрямовані на зниження екологічної безпеки), економічні (базисні, псевдо та поліпшуючі інновації) та соціальні (методи і форми впливу на еко-інновації у виробництві та споживанні) екологічні інновації, основними критеріями яких є: науково-технічний прогрес, практичне втілення та реалізованість на ринку [2].

Підсумовуючи, слід підкреслити роль еко-інновацій в інвестиційній політиці регіонального розвитку України. Еко-інновації дозволяють суспільству більш відповідально ставитися до наявних природних ресурсів. Саме нова соціальна реальність призвела до виникнення еко-інновацій в різних сферах життя, в інвестиційній сфері в тому числі.

## Джерела

---

1. Еко-інновації в ресурсоефективній економіці. Сучасні концепції, рушії розвитку та бар'єри, рекомендації щодо політики поширення в Україні. Жовтень. 2017. 58 с. URL: <http://www.uinte.kiev.ua/sites/default/files/eko-innovacii.pdf> (дата звернення: 11.05.2023).
2. Мартієнко А. І., Бондаренко С. А. Екологічні інновації в регіональній інноваційній системі. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4232> (дата звернення: 11.05.2023).
3. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Innovation for a sustainable Future. The Eco-innovation Action Plan (Eco-AP). Brussels, 15.12.2011. COM (2011) 899 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A52011DC0899> (дата звернення: 11.05.2023).
4. Intellectual Property and Technology Transfer. Technology transfer within the innovation ecosystem. *World Intellectual Property Organization*. URL: <https://www.wipo.int/technology-transfer/en/index.html> (дата звернення: 11.05.2023).

**Г. О. КУЗЬМЕНКО**

*PhD в галузі публічного управління та адміністрування,  
доцент кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

**А. В. ТИМОЩУК**

*здобувач освіти кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

## **ЕТИКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: МІЖНАРОЖДНИЙ ДОСВІД**

---

Етика державних службовців є важливою складовою їхньої професійної поведінки. Вона визначає стандарти моральності, чесності, справедливості та інтегритету, які службовці повинні втілювати у своїй роботі. Міжнародний досвід може бути важливим джерелом встановлення етичних принципів та норм для державних службовців.

Варто зазначити, що один з прикладів міжнародного досвіду в цій галузі — Кодекс поведінки для державних службовців, розроблений Організацією Об'єднаних Націй (ООН). Цей кодекс надає загальні принципи, що мають дотримуватися державними службовцями, такі як чесність, прозорість, відповідальність та повага до прав людини. Багато країн використовують цей кодекс як основу для своїх внутрішніх етичних норм.

Слід додати, що є інший приклад — Європейська хартія професійних цінностей державних службовців, розроблена Європейською комісією. Ця хартія надає конкретні принципи етичної поведінки, які мають дотримуватися державними службовцями у Європі. Вона встановлює стандарти щодо незалежності, об'єктивності, професіоналізму та відкритості в роботі державних службовців [1, с. 76].

Отже, міжнародний досвід також може включати приклади успішних практик з управління конфліктом інтересів, забезпечення прозорості у прийнятті рішень, запобігання корупції та використання інноваційних методів для поліпшення роботи державних службовців.

Важливо зазначити, що етичні стандарти можуть варіюватися в різних країнах і організаціях, оскільки вони враховують культурні, правові та соціальні контексти. Тому розгляд міжнародного досвіду може допомогти встановити загальні принципи, але вони повинні адаптуватися до конкретного контексту кожної країни або організації.

Вивчення міжнародного досвіду щодо етики державних службовців може бути корисним для розробки та впровадження етичних норм і політик, які сприятимуть чесній, прозорій та відповідальній роботі державних службовців у країні.

Варто наголосити, що міжнародний досвід може надати приклади ефективних механізмів для управління конфліктом інтересів серед державних службовців. Це може включати вимогу декларування майнового стану, вста-

новлення механізмів контролю за зв'язками зі зовнішніми організаціями та заборону отримання подарунків або хабарів [2, с. 246].

Міжнародний досвід може вказувати на необхідність забезпечення прозорості у процесі прийняття рішень та доступу до інформації. Це може включати публікацію звітів, відкриті тендерні процедури та залучення громадськості до контролю діяльності державних службовців.

Варто відмітити, що міжнародний досвід може вказувати на важливість набуття та постійного підвищення кваліфікації державних службовців. Це може включати надання навчальних програм, тренінгів та можливостей для професійного розвитку, а також встановлення етичних стандартів, які враховують специфіку роботи державних службовців.

Слід додати, що міжнародний досвід може надати приклади механізмів контролю та акаунтабельності державних службовців. Це може включати механізми незалежного аудиту, дисциплінарні процедури та можливість прийняття санкцій у випадку порушення етичних норм.

Важливо пам'ятати, що міжнародний досвід не є універсальним і повинен бути адаптований до конкретної ситуації та контексту країни. Державні службовці повинні враховувати свої національні законодавство, культурні особливості та соціальні цінності при розробці та впровадженні етичних стандартів [3].

Зазначено, що міжнародний досвід щодо етики державних службовців може бути цінним джерелом для встановлення етичних принципів і норм для державних службовців. Він надає приклади успішних практик управління конфліктом інтересів, прозорості, професіоналізму та акаунтабельності.

Проте, важливо зазначити, що етичні стандарти повинні бути адаптовані до конкретного контексту кожної країни або організації, враховуючи їхнє законодавство, культурні особливості та соціальні цінності. Країни можуть використовувати міжнародний досвід як основу для розробки власних етичних норм, адаптуючи їх до своїх потреб і умов.

Таким чином, етика державних службовців є важливою для забезпечення чесності, прозорості та відповідальності в роботі державних службовців. Правильна етична поведінка сприяє довірі громадськості, підвищує ефективність та довгострокову стабільність державних органів. Тому важливо вивчати і використовувати міжнародний досвід, але з урахуванням національних особливостей для досягнення максимального ефекту.

## Джерела

---

1. *Василевська Т. Е.* Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. матеріали К. : НАДУ, 2016. С. 76.
2. *Задорожний С. А.* Механізми запобігання та протидії корупції в органах місцевої влади. *Механізми державного управління.* 2016. С. 246.
3. *Лопушинський І.* Публічна служба Німеччини. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/01.pdf>. (дата звернення 24.05.2023 р.)

**Г. О. КУЗЬМЕНКО**

*PhD в галузі публічного управління та адміністрування,  
доцент кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

**Л. Ю. УТКІНА**

*здобувач освіти кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

---

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДКРИТОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ**

---

Забезпечення відкритості та ефективності взаємодії органів влади з громадськістю є важливим аспектом демократичного управління. Ця тема відображає потребу в транспарентності, відповідальності та залученні громадськості до процесів прийняття рішень.

Варто наголосити, що одним із ключових аспектів забезпечення відкритості є доступ до інформації. Органи влади повинні забезпечувати прозорість шляхом публікації інформації про свою діяльність, процеси прийняття рішень, бюджетні видатки та інші важливі дані. Це дозволяє громадськості бути освідомленою про дії органів влади та ефективно контролювати їх роботу [1].

Доречно зауважити, що залучення громадськості також відіграє важливу роль у забезпеченні відкритості та ефективності. Механізми публічних консультацій, громадських слухань та партнерства з громадськими організаціями дозволяють громадськості висловлювати свої погляди, пропозиції та впливати на процеси прийняття рішень. Це сприяє збалансованості та врахуванню різних інтересів у процесі управління.

Слід додати, що ефективна комунікація є необхідним елементом взаємодії органів влади з громадськістю. Органи влади повинні забезпечувати доступність та зрозумілість інформації, використовувати різні канали комунікації, такі як веб-сайти, соціальні медіа, публічні засідання тощо, щоб спілкуватися з громадськістю. Взаємодія повинна бути відкритою, двосторонньою і сприяти взаєморозумінню та вирішенню проблем.

Загалом, забезпечення відкритості та ефективності взаємодії органів влади з громадськістю є важливим кроком у будівництві демократичного суспільства. Це сприяє залученню громадськості до процесів управління, забезпечує підвищення відповідальності органів влади та сприяє побудові довіри та легітимності управлінських структур [3].

Доречно наголосити, що для забезпечення відкритості та ефективності взаємодії органів влади з громадськістю, важливо враховувати кілька ключових аспектів:

- *законодавча база*: наявність законодавства, яке гарантує право громадськості на доступ до інформації та участь у прийнятті рішень, є фундаментом для забезпечення відкритості. Це може включати закони про доступ до пу-

блічної інформації, про публічні консультації та інші відповідні нормативні акти;

- *транспарентність інформації*: Органи влади повинні активно публікувати інформацію про свою діяльність, рішення, бюджетні видатки та інші важливі питання. Ця інформація повинна бути доступною, зрозумілою і легко знаходитися громадськості;

- *громадські консультації*: Проведення публічних консультацій є важливим інструментом для залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Це дозволяє громадськості висловлювати свої погляди, запитувати питання та вносити пропозиції. Органи влади повинні забезпечувати ефективну організацію консультацій і враховувати отримані відповіді та пропозиції при прийнятті рішень;

- *використання технологій*: Використання сучасних технологій, таких як електронні платформи, соціальні медіа, веб-сайти тощо, може значно полегшити взаємодію органів влади з громадськості. Це дозволяє широкому колу людей отримувати інформацію, висловлювати свої думки та спілкуватися з представниками влади;

- *зворотний зв'язок і акаунтабельність*: Органи влади повинні бути відкриті до отримання зворотного зв'язку від громадськості та бути акаунтабельними за свої дії. Це означає відповідати на запитання, розглядати скарги та пропозиції, пояснювати прийняті рішення і вести діалог з громадськості [2].

Отже, забезпечення відкритості та ефективності взаємодії органів влади з громадськості є процесом, який потребує постійного вдосконалення та зусиль з обох сторін. Вона сприяє побудові довіри, легітимності та зміцненню демократичних принципів у суспільстві.

Таким чином забезпечення відкритості та ефективності взаємодії органів влади з громадськості є важливим елементом демократичного управління. Це допомагає збільшити прозорість, відповідальність та підвищити довіру до органів влади. Для досягнення цього необхідно забезпечувати доступ до інформації, проводити громадські консультації, використовувати сучасні технології та відповідати на зворотний зв'язок від громадськості. Це сприяє залученню громадськості до процесів управління, забезпечує більш об'єктивні та ґрунтовні рішення та сприяє розвитку демократії в суспільстві.

## Джерела

---

1. Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016–2020 р. С. 280. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/e/d/303331.pdf>
2. *Коврига О. С.* Взаємодія органів державної влади з громадськості в системі державного управління України. *Механізми публічного управління*. URL: [https://www.pubadm.vernadskyyournals.in.ua/journals/2020/2\\_2020/20.pdf](https://www.pubadm.vernadskyyournals.in.ua/journals/2020/2_2020/20.pdf) (дата звернення 24.05.2023 р.).
3. *Тимофеев С. П.* Механізми взаємодії органів влади з громадськості як фактор впливу на громадську думку. *Держ. управління: удосконалення та розвиток*. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=829> (дата звернення 24.05.2023 р.)

**Г. О. КУЗЬМЕНКО**

*PhD в галузі публічного управління та адміністрування,  
доцент кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

**І. С. КОНДИРА**

*здобувач освіти кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

---

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ**

---

Зарубіжний досвід діяльності державних службовців може бути цінним для України, оскільки дозволяє вивчити передові практики, розроблені і успішно впроваджені в інших країнах. Такий досвід може мати позитивний вплив на розвиток української системи державного управління та покращення якості надання публічних послуг.

Доречно наголосити, що однією з основних переваг зарубіжного досвіду є можливість вивчення ефективних моделей державного управління та адаптація їх до українських умов. Наприклад, багато країн розвинули системи електронного урядування, що сприяє збільшенню доступності та швидкості надання послуг громадянам. Україна може вивчити ці практики та впровадити їх у власній системі державного управління [1].

Варто зазначити, що зарубіжний досвід також може стати джерелом інноваційних рішень у таких сферах, як боротьба з корупцією, ефективне фінансове управління, стратегічне планування та розвиток економіки. У країнах, що досягли високого рівня розвитку, існують успішні моделі державного управління, які можуть стати прикладом для України.

Слід додати, що досвід зарубіжних державних службовців може також бути використаний для підвищення кваліфікації українських службовців. Обмін досвідом, навчання за кордоном, стажування в інших країнах — це можливості для українських державних службовців ознайомитися з новими методами роботи, набути практичних навичок та засвоїти передові стандарти професійної діяльності.

Проте, при впровадженні зарубіжного досвіду в Україні важливо враховувати особливості національного контексту та культурні особливості. Кожна країна має свої унікальні особливості, тому необхідно адаптувати зарубіжний досвід до конкретних потреб та умов України.

Окрім цього, зарубіжний досвід діяльності державних службовців є цінним джерелом знань та практик, які можуть сприяти розвитку ефективної та сучасної системи державного управління в Україні. Впровадження передового зарубіжного досвіду може сприяти покращенню якості надання публічних послуг, зміцненню довіри громадян до держави та сприяти стабільному соціально-економічному розвитку країни [3].



Для успішного впровадження зарубіжного досвіду діяльності державних службовців в Україні перш за все, необхідно провести аналіз різних зарубіжних систем державного управління та ідентифікувати ті моделі, які були успішно впроваджені та дали позитивні результати. При цьому слід враховувати особливості українського суспільства, правову базу та інші контекстуальні фактори.

Зарубіжний досвід слід адаптувати до українського контексту, з урахуванням особливостей культури, законодавства та інституціональної системи. Це може включати переклад законодавства, врахування місцевих потреб та створення необхідної інфраструктури для впровадження нових практик.

Треба додати, що українським державним службовцям слід надавати можливості для навчання та стажування в зарубіжних країнах, де розвинуті ефективні моделі державного управління. Такі програми навчання та обміну досвідом можуть допомогти збільшити кваліфікацію та професійну компетентність українських службовців [2].

Крім цього для успішного впровадження зарубіжного досвіду в Україні, необхідна політична воля та підтримка високого рівня. Крім того, важливо забезпечити ефективну боротьбу з корупцією, що може стати перешкодою для впровадження реформ та передових практик.

Крім того, Україна може запрошувати зарубіжних експертів та консультантів, які мають досвід у реформуванні державного управління. Це допоможе отримати цінні рекомендації та підтримку у впровадженні передових практик.

Впровадження зарубіжного досвіду діяльності державних службовців може сприяти покращенню ефективності та прозорості української системи державного управління. При цьому важливо забезпечити адаптацію та врахування унікальних особливостей країни, а також залучити підтримку політичних та антикорупційних заходів [2].

Зарубіжний досвід діяльності державних службовців має великий потенціал для використання в Україні. Впровадження передових практик та моделей з інших країн може сприяти покращенню ефективності та якості державного управління, розвитку електронного урядування, боротьбі з корупцією та зміцненню довіри громадян до держави.

Таким чином, успішне використання зарубіжного досвіду в Україні потребує адаптації до українського контексту, політичної волі, антикорупційних заходів та підтримки високого рівня. Навчання та обмін досвідом, залучення експертів та консультантів також можуть бути корисними інструментами для успішного впровадження зарубіжного досвіду. Використання зарубіжного досвіду діяльності державних службовців може сприяти створенню ефективної та сучасної системи державного управління в Україні, що відповідає потребам громадян та сприяє стабільному розвитку країни.

---

## Джерела

1. Євсюкова О. В., Михайлова Т. М. Державна служба України: специфіка складників модернізаційного процесу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2041>

2. *Карпунець А. С.* Зарубіжний досвід організації та функціонування інституту державної служби. URL: <https://ktru.kpi.ua/wp-content/uploads/2018/05/Zarubizhnijdosvid-organizatsiyi-ta-funktsionuvannya-institutu-derzhavnoyi-sluzhbi.pdf>
3. *Сидоренко В. В., Новак Я. В.* Сучасні особливості модернізації державної служби в Україні. URL: [http://www.nvpp-p.in.ua/vip/2019/1/tom\\_2/18.pdf](http://www.nvpp-p.in.ua/vip/2019/1/tom_2/18.pdf)

**Г. О. КУЗЬМЕНКО**

*PhD в галузі публічного управління та адміністрування,  
доцент кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

## **КВАЛІФІКОВАНИЙ ПІДБІР КАДРІВ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

Кваліфікований підбір кадрів є надзвичайно важливим елементом модернізації державної служби. У сучасному світі, де швидкі зміни технологій, глобалізація і складні виклики вимагають ефективного управління державними справами, важливо мати кваліфікованих та компетентних працівників у державній службі.

Варто наголосити, що основні аспекти, які розкривають важливість кваліфікованого підбору кадрів у модернізації державної служби, включають:

- *професійність та компетентність*: Кваліфікований підбір кадрів дозволяє залучати до державної служби працівників з високим рівнем знань, навичок і досвіду. Це сприяє підвищенню професіоналізму та компетентності у роботі з питань, що стосуються управління державою, законодавства, економіки, соціальних справ тощо;

- *ефективність та результативність*: Кваліфіковані спеціалісти у державній службі здатні ефективно виконувати свої обов'язки та досягати результатів. Вони мають необхідні знання та навички для аналізу складних проблем, прийняття обґрунтованих рішень та впровадження інноваційних підходів у роботу;

- *якість наданих послуг*: Кваліфіковані працівники державної служби забезпечують високу якість наданих послуг громадянам. Вони володіють професійними знаннями і навичками, щоб ефективно взаємодіяти з громадянами, вирішувати їхні проблеми та задовольняти їхні потреби;

- *довіра громадськості*: Кваліфіковані кадри сприяють підвищенню довіри громадськості до державної служби. Громадяни вірять, що їхні справи будуть оброблені професійно та справедливо, а рішення, прийняті державними органами, будуть обґрунтовані і відповідатимуть вимогам законодавства;

- *інновації та розвиток*: Кваліфіковані працівники державної служби можуть привносити інноваційні підходи та сучасні методи у свою роботу. Вони

допомагають вдосконалювати процеси, впроваджувати нові технології, сприяють розвитку електронного урядування та покращенню якості державних послуг [1, с. 15].

Доречно зауважити, що ці аспекти, кваліфікований підбір кадрів в державній службі є необхідним кроком для модернізації та підвищення ефективності державного управління. Це допомагає забезпечити високу якість наданих послуг, залучити інновації, підвищити довіру громадськості та досягти успіху у досягненні стратегічних цілей держави.

Слід додати, що при підборі кадрів важливо створювати різноманітні та включені команди. Це означає залучення представників різних соціальних груп, культур, гендерів та інших аспектів різноманітності. Різноманітність у державній службі сприяє впровадженню ширшого спектру перспектив, пропонує нові ідеї та сприяє розумінню потреб різних груп населення.

Варто наголосити, що кваліфікований підбір кадрів повинен бути супроводжуваний системою постійного навчання та розвитку. Працівники державної служби повинні мати можливість покращувати свої навички, оновлювати знання та вдосконалювати свої професійні компетенції. Це допомагає забезпечити адаптацію до змін, розвиток нових навичок та викликів, що виникають у державній службі [3, с. 25].

Також важливо зазначити, що підбір кадрів повинен здійснюватися на основі прозорих та об'єктивних критеріїв, з урахуванням принципів етичності. Це сприяє виключенню корупційних практик, політичного впливу та необґрунтованого переваги при виборі кандидатів. Прозорість та етичність у процесі підбору кадрів забезпечують довіру до системи державної служби та її легітимність у очах громадськості.

Можна додати, що кваліфікований підбір кадрів також спрямовується на створення певної культури організації. Працівники, які відповідають цінностям та місії державної служби, сприяють створенню сприятливого середовища для роботи, співпраці та досягнення результатів.

Доцільно зауважити, що підбір кадрів є складним і тривалим процесом, який вимагає аналізу потреб державної служби, розробки відповідних критеріїв відбору, проведення конкурсів та оцінки кандидатів. Він є одним із ключових факторів успіху державної служби в модернізації та ефективному функціонуванні для досягнення стратегічних цілей суспільства [2, с. 5].

Кваліфікований підбір кадрів є невід'ємною складовою модернізації державної служби. Він включає в себе професійний підбір, відбір за компетентністю, розгляд професійних критеріїв та залучення фахівців з необхідними знаннями та навичками. Кваліфікований підбір кадрів сприяє покращенню ефективності та результативності роботи державних органів, підвищенню якості наданих послуг громадянам, розвитку інноваційних підходів та досягненню стратегічних цілей держави.

Таким чином, включення різноманітних та включених команд, постійне навчання та розвиток, прозорість та етичність, а також формування сприятливої культури організації є також важливими аспектами кваліфікованого підбору кадрів. Забезпечення кваліфікованого підбору кадрів в державній

службі сприяє побудові сильної та ефективної держави, яка відповідає потребам сучасного суспільства.

## Джерела

---

1. Бакуменко В. Д. Методологія державного управління проблеми встановлення та подальшого розвитку. *Вісник УАДУ*. 2016. № 2. С. 11–27.
2. Белова Л. О. Запровадження освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за спеціальністю “Публічне управління та 195 адміністрування” в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1. С. 3–7.
3. Лихоман І. М. Трудовий потенціал, як сукупність можливостей працівників підприємства. *Вісник студентського наукового товариства навч.-наук. ін-ту бізнесу і менеджменту Харківського нац. технічного ун-ту сільського господарства*: зб. наук. пр. 2019. Вип. 4. С. 24–26.

## К. М. МАЙСТРЕНКО

---

*канд. наук з держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

## КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА РЕІНТЕГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

---

Комунікативна політика реінтеграції населення окупованих територій України відіграє важливу роль у процесі відновлення територіальної цілісності країни, забезпечення безпеки та відновлення довіри серед мешканців зазначених районів. Ця політика спрямована на встановлення ефективної комунікації між владою, населенням тимчасово окупованих територій, внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами.

Доречно зауважено, що однією з основних мет політики є інформування населення про дії та зусилля уряду у забезпеченні безпеки, гуманітарної допомоги, соціально-економічного відновлення та інших аспектів реінтеграції. Це включає поширення правдивої інформації через засоби масової комунікації, включаючи телебачення, радіо, газети, Інтернет та соціальні мережі [1, с. 8].

Доречно наголосити, що важливою складовою комунікативної політики є діалог з населенням окупованих територій. Це означає створення механізмів для прослуховування громадян, врахування їх потреб і поглядів, а також відповідь на їх запити та скарги. Діалог може бути здійснений через проведення публічних зустрічей, форумів, консультаційних груп та інших форм взаємодії з мешканцями окупованих територій.

Додатково, комунікативна політика реінтеграції має сприяти впровадженню програм і проєктів, спрямованих на підвищення життєвого рівня та соціально-економічного розвитку населення на окупованих територіях. Це може включати надання доступу до освіти, медичних послуг, житла, працев-

лаштування та підтримки малого підприємництва. Потрібно забезпечити прозорість у використанні ресурсів і коштів, а також залучення міжнародних партнерів для співпраці та фінансової підтримки [2, с. 18].

Крім того, комунікативна політика реінтеграції повинна активно протидіяти дезінформації, яка може впливати на погляди та переконання населення. Вона повинна сприяти розповсюдженню об'єктивної інформації та відповідей на маніпулятивні та недостовірні повідомлення.

Доречно зауважити, що успішна комунікативна політика реінтеграції населення окупованих територій України вимагає системного підходу, координації зусиль різних відомств та організацій, а також постійного моніторингу та оцінки ефективності заходів. Вона сприяє побудові довіри, мирного врегулювання конфлікту та поверненню окупованих територій в єдність та цілісність України [3, с. 110].

Окрім внутрішнього спрямування, комунікативна політика реінтеграції також включає зовнішню спрямованість. Вона передбачає взаємодію з міжнародними партнерами, включаючи держави, міжнародні організації та громадські організації, з метою отримання підтримки, експертного аналізу та обміну кращими практиками. Це допомагає підвищити свідомість та розуміння міжнародного співтовариства щодо ситуації на окупованих територіях та необхідності їх реінтеграції.

Отже, комунікативна політика повинна базуватися на принципах відкритості, прозорості, довіри та демократичності. Вона повинна забезпечувати активну взаємодію між владою та населенням, враховувати різні думки та погляди, а також надавати можливість громадянам висловлювати свої ідеї, пропозиції та скарги [2, с. 19].

Необхідно також звернути увагу на психологічну підтримку населення окупованих територій. Багато людей, які пережили конфлікт та окупацію, потребують допомоги у подоланні травм та відновленні психологічного благополуччя. Комунікативна політика має сприяти формуванню позитивного настрою, надії та віри у майбутнє серед населення, а також надавати інформацію про психологічні ресурси та підтримку, доступні для них.

Узагальнюючи, комунікативна політика реінтеграції населення окупованих територій України є складним та багатограним процесом, який має на меті інформування, діалог, сприяння соціально-економічному розвитку, забезпечення безпеки та стимулювання примирення. Вона вимагає постійного оновлення та адаптації до змінних умов, а також активної співпраці зі всіма зацікавленими сторонами для досягнення успіху в процесі реінтеграції населення тимчасово окупованих територій [3, с. 109].

Слід додати, що ефективна комунікативна політика передбачає розповсюдження правдивої інформації через різні медіа, зокрема телебачення, радіо, газети та Інтернет. Вона також враховує потреби та погляди населення окупованих територій через проведення діалогу та прослуховування їх запитів та скарг.

Таким чином, комунікативна політика має внутрішню та зовнішню спрямованість, включаючи взаємодію з міжнародними партнерами для отриман-

ня підтримки та обміну досвідом. Вона також надає психологічну підтримку населенню окупованих територій та сприяє примиренню та залагодженню серед різних груп населення. Враховуючи складність ситуації та постійні зміни, комунікативна політика потребує системного підходу, координації та постійного оновлення.

## Джерела

---

1. *Бойко А.* Реінтеграція тимчасово окупованих територій України: проблеми та перспективи. 2019. С. 7–16. URL : [https://nbuv.gov.ua/UJRN/nznm\\_2019\\_2\\_22](https://nbuv.gov.ua/UJRN/nznm_2019_2_22)
2. *Губський І.* Реінтеграція тимчасово окупованих територій України: проблеми та перспективи. 2019. С. 17–23. URL : [https://nbuv.gov.ua/UJRN/nznm\\_2019\\_2\\_33](https://nbuv.gov.ua/UJRN/nznm_2019_2_33)
3. *Гуржій О.* Процес реінтеграції тимчасово окупованих територій України в контексті міжнародного права та вимог норм національного законодавства. *Право та безпека*. 2018. С. 107–112. URL : [https://www.cnbu.com.ua/Articles/ZPD/ztrppp\\_2018\\_3\\_20.pdf4](https://www.cnbu.com.ua/Articles/ZPD/ztrppp_2018_3_20.pdf4)

## Р. Ю. ЦЕЙЧ

---

*здобувач другого (магістерського) рівня освіти спеціальності  
“Публічне управління та адміністрування”,  
ВНУ ім. Лесі Українки, м. Луцьк*

## В. В. ЛЮБЧУК

*канд. соціол. наук, доц. кафедри політології та публічного управління,  
ВНУ ім. Лесі Українки, м. Луцьк*

## ОСОБЛИВОСТІ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ

---

Актуальність міграції в Україні на сьогодні складно переоцінити. Війна вносить свої корективи у характер, інтенсивність та обсяги міграційних потоків. Перш ніж окреслимо специфіку міграції в Україні, проаналізуємо власне, що розуміємо під поняттям міграція та міграційні процеси. Міграційними процесами є такі процеси, що стосуються переміщення людей з одного місця проживання до іншого. Є різні види міграцій: в межах країни – це внутрішня міграція, з однієї країни до іншої зовнішня (міжнародна) міграція. Також міграція може бути тимчасовою або постійною. Є різні причини міграцій: від особистих, наприклад, з метою покращення умов життя або праці, здобуття престижної освіти або суспільних, тобто пошуку політичної стабільності, втечі від збройних конфліктів та воєн чи, наприклад, екологічних, якщо особи перебували у епіцентрі природних катастроф та ін.

Міграційні процеси існують протягом усієї історії людства. Люди завжди переміщувалися з одного регіону в інший у пошуках нових можливостей та

зміни життя. Глобалізація, політичні зміни, економічні перетворення та інші фактори впливають на зростання міграції. Конфлікти, природні катастрофи, нерівність, війни та інші фактори також можуть впливати на рівень міграції. Крім того, покращення транспортних засобів і зв'язку зробили переміщення людей легшим та доступнішим. Отже, міграційні процеси з'явилися як результат постійного впливу різних факторів на людей, таких як економічні, соціальні, політичні та інші. У сучасному світі міграційні процеси є одним з найважливіших глобальних викликів, оскільки вони впливають на економіку, культуру, політику та соціальну структуру країн. Міграційні процеси можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Наприклад, мігранти можуть приносити з собою нові ідеї, культури та знання, що можуть збагатити приймаючу країну. Вони також можуть бути значним джерелом робочої сили та сприяти економічному зростанню країни. Однак міграційні процеси також можуть призвести до негативних наслідків, таких, як зростання безробіття, злочинності, створення соціальної напруги, розгортання соціальних конфліктів. Тому міграційні процеси потребують уваги та дослідження для того, щоб зрозуміти їхні наслідки та розробити ефективні стратегії для їхнього управління.

Мета полягає у з'ясуванні специфіки міграційних процесів в Україні.

Важливо зазначити, що міграційні процеси можуть мати різні форми. Наприклад, може існувати тимчасова трудова міграція, коли люди переселяються на певний період для здобуття роботи та заробітку, і після цього повертаються в свою країну походження. Цей тип міграції є поширеним в регіонах, де існують різні рівні економічного розвитку. Також є постійна міграція, коли люди переїжджають на постійне місце проживання в іншу країну або регіон. Це може бути пов'язано з родинними обставинами, пошуком кращих умов життя, політичною нестабільністю або іншими факторами. Значну увагу слід приділяти також нелегальній міграції, яка виникає, коли люди перетинають кордони без необхідних документів або дозволів. Це може бути зумовлено бажанням уникнути імміграційних обмежень, політичного переслідування, економічного нерозвиненості тощо. Нелегальна міграція викликає значні проблеми для приймаючих країн, а також для самих мігрантів. Ризики експлуатації, недостатність соціальних послуг та небезпеки, пов'язані з перетином кордону можуть загрожувати здоров'ю та життю мігрантів.

Останнім часом світ стикається зі значними викликами, пов'язаними з міграційними процесами, такими як поглиблення біженської кризи, зміна кліматичних умов, політичні конфлікти та інші чинники, які спонукають людей шукати безпечніше та краще майбутнє. Уряди, міжнародні організації також займаються розробкою стратегій та програм, щоб забезпечити ефективне керування міграційними процесами та захист прав мігрантів. До цих програм можуть входити політики, спрямовані на забезпечення прозорості та захисту прав мігрантів, зменшення нелегальної міграції, підвищення кваліфікації та інтеграції мігрантів у суспільство приймаючої країни, сприяння поверненню мігрантів у країну походження та більш широке співробітництво між країнами у вирішенні міграційних проблем.

Міграційні процеси на території України є складним явищем, яке впливає на демографічну, економічну, соціальну та культурну ситуацію в країні. Основні особливості міграційних процесів в Україні включають такі аспекти:

1) еміграція та імміграція. Україна є країною, яка відправляє значну кількість своїх громадян за кордон (еміграція) та приймає іммігрантів з інших країн. Еміграційні стріми зазвичай спрямовані до країн Європейського Союзу, Росії та США, а іммігранти найчастіше походять з країн Східної Європи, Азії та Кавказу;

2) тимчасова праця. Українські працівники шукають роботу за кордоном, особливо в країнах Європейського Союзу, для заробітку і поліпшення свого матеріального стану[2]. Це може включати сезонну роботу в сільському господарстві, будівництво, догляд за людьми тощо;

3) внутрішня міграція. Національні міграційні рухи також відіграють важливу роль у внутрішній динаміці України. Це включає переселення з сіл в міста, переселення внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації країни та інші форми внутрішньої міграції;

4) роль трудових мігрантів. Україна також належить до країн, що приймають трудових мігрантів. Наприклад роль трудових мігрантів: Україна також є країною, яка приймає трудових мігрантів. Наприклад, українські мігранти працюють в Росії, Польщі, Чехії та інших країнах як низько кваліфіковані працівники, робітники у сфері будівництва, сезонні робітники, доглядальниці тощо. Часто ці мігранти відправляють гроші до України, що становить значний внесок у економіку країни;

5) вплив на економіку. Міграційні процеси мають великий вплив на економіку України. З одного боку, еміграція висококваліфікованих працівників може призвести до втрати людського капіталу та експертизи у різних галузях. З іншого боку, надходження валютних коштів від працівників, які працюють за кордоном, є важливим джерелом валютних виручок для країни[1];

6) соціокультурний вплив. Наявність іноземних мігрантів збагачує культурне розмаїття, сприяє обміну досвідом та ідеями. Одночасно, міграційні процеси можуть створювати виклики у взаєминах між різними групами населення, включаючи питання інтеграції, мови та культурних розбіжностей;

7) соціальні проблеми. Міграція може призводити до соціальних проблем в Україні. Наприклад, виїзд молодих та кваліфікованих працівників може спричинити проблеми із забезпеченням кадрами у деяких секторах економіки, особливо у сільському господарстві та у сфері охорони здоров'я. Також це може мати вплив на склад населення, зростання популяції пенсійного віку та демографічний дисбаланс;

8) міграційна політика. Україна постійно працює над вдосконаленням своєї міграційної політики. Вона спрямована на підтримку легальної міграції, захист прав мігрантів та біженців, боротьбу з нелегальною міграцією та торгівлею людьми, а також на покращення умов інтеграції мігрантів в українське суспільство. Україна також співпрацює з міжнародними організаціями, такими як Міжнародна організація з міграції та Європейський союз, у розвитку своєї міграційної політики[2];



9) ринок праці. Міграція може впливати на ринок праці України. Внаслідок приїзду іноземних працівників можуть зменшуватися можливості для місцевих працівників. З іншого боку, міграція може приводити до зростання попиту на робочу силу в деяких галузях економіки;

10) культурна інтеграція. Значна кількість мігрантів може створювати виклики у культурній інтеграції. Україна етнічно різноманітна, проте іноземні мігранти можуть мати відмінні культурні звичаї та традиції. Для успішної інтеграції вони повинні мати можливість вивчати українську мову та культуру, а також отримувати підтримку від українського суспільства.

Кожен з виокремлених аспектів має позитивні та негативні наслідки як для мігрантів, так і для держави. Важливо враховувати, що міграційні процеси постійно змінюються і розвиваються. Останні події, політичні зміни, економічні та соціальні фактори можуть впливати на міграційну ситуацію в Україні. Уряд України продовжує працювати над поліпшенням міграційної політики, забезпеченням прав мігрантів та біженців, боротьбою з нелегальною міграцією та створенням умов для успішної інтеграції мігрантів українське суспільство. Продовжуючи розвивати ефективну міграційну політику, Україна може забезпечити стабільність, розвиток та добробут для свого населення та мігрантів, що прибувають на її територію, інтеграції мігрантів та забезпечення їхніх прав та безпеки.

## **Джерела**

---

1. Міграційні процеси в Україні: стан та тенденції. 2022. 33 с.
2. Державна міграційна служба України: веб-сайт. URL: <https://dmsu.gov.ua>

## **Г. О. КУЗЬМЕНКО**

---

*PhD в галузі публічного управління та адміністрування,  
доцент кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

## **К. І. ІВАНЧЕНКО**

*здобувач освіти кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

## **ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В УКРАЇНІ**

---

Гендерна рівність в Україні є важливою проблемою, яка визначається як рівність прав, можливостей та соціального становища для жінок та чоловіків у всіх сферах життя. Україна приділяє велику увагу захисту прав жінок і створенню рівних умов для них, а також боротьбі з усіма формами дискримінації на ґрунті статі.

Варто зазначити, що одним з основних законодавчих актів, що регулюють питання гендерної рівності в Україні, є Конституція України. Стаття 24

Конституції гарантує рівні права та свободи для всіх громадян незалежно від статі. Це створює правову основу для боротьби з дискримінацією на основі статевої приналежності [2].

Доцільно зауважити, що Україна також прийняла ряд законів та нормативних актів, спрямованих на забезпечення гендерної рівності. Наприклад, Закон України “Про рівність прав жінок та чоловіків” від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV [3] встановлює принципи гендерної рівності, заборону дискримінації та сприяння створенню рівних можливостей для жінок та чоловіків у всіх сферах життя.

Слід додати, що було прийнято Закон України “Про запобігання і протидію домашньому насильству”, який має на меті захист жінок та дітей від насильства в сім’ї. Цей закон надає правовий механізм для реагування на випадки домашнього насильства та накладення відповідних санкцій на насильників.

Україна також впроваджує заходи для підвищення свідомості суспільства щодо гендерної рівності. Наприклад, проводяться кампанії та освітні програми, спрямовані на формування позитивних стереотипів про роль жінок і чоловіків у суспільстві та протидію дискримінації.

Проте, не дивлячись на наявність законодавчих актів, проблеми щодо гендерної рівності в Україні ще існують. Деякі з них включають недостатнє представництво жінок у політиці та управлінні, розподіл ролей у сім’ї та на ринку праці, а також насильство щодо жінок. Загальна свідомість і розуміння питань гендерної рівності також потребують подальшого покращення.

Також важливо зазначити, що уряд України та громадські організації продовжують працювати над забезпеченням гендерної рівності та впровадженням необхідних реформ для досягнення більш справедливого суспільства, де кожна людина має рівні можливості та права, незалежно від статі.

Окрім того, Україна ратифікувала міжнародні конвенції та угоди, спрямовані на забезпечення гендерної рівності, зокрема Конвенцію ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW). Це зобов’язує уряд дотримуватися засад гендерної рівності та вживати необхідних заходів для їх реалізації [1, с. 560].

Варто наголосити, що у сфері праці та зайнятості в Україні також існують законодавчі акти, що сприяють гендерній рівності. Зокрема, законодавство забороняє дискримінацію за ознакою статі у працевлаштуванні, умовах праці та оплаті праці. Також існують квоти для жінок у політиці та певних сферах господарства, які сприяють їх більшому представництву.

Слід додати, що у сфері освіти в Україні вживаються різноманітні заходи для протидії гендерним стереотипам та сприяння гендерній рівності. Уряд України та міністерства освіти працюють над інтеграцією гендерних питань у навчальні плани та програми на різних рівнях освіти. Це передбачає введення курсів, модулів або тематичних одиниць, що розкривають гендерну проблематику, рівність прав та можливостей, протидію стереотипам та дискримінації.

Здійснюються заходи для підвищення гендерної освіченості вчителів та викладачів, що дозволяє їм бути більш усвідомленими щодо гендерних питань, розуміти вплив стереотипів та дискримінації на учнів, та використовувати гендерно-чутливі підходи у своїй роботі. Здійснюються ініціативи, спрямовані на підтримку розвитку лідерських навичок та самоствердження у дівчат. Це можуть бути клуби, тренінги, літні школи та інші форми діяльності, які надають дівчатам можливість розкрити свій потенціал та відчути себе рівними партнерами в суспільстві. Здійснюються заходи для підтримки жінок у виборі технічних та наукових професій. Це можуть бути стипендії, менторські програми, наукові конкурси та інші ініціативи, що сприяють залученню більшої кількості жінок до STEM-сфери [4, с. 302].

Доречно зауважити, що Україна звертає особливу увагу на протидію гендерному насильству в освітньому середовищі. Здійснюються заходи з попередження насильства, надаються інформаційні та психологічні ресурси для студентів та вчителів, а також сприяється створенню безпечного та включеного середовища для всіх студентів.

Ці заходи спрямовані на створення рівних можливостей для всіх студентів незалежно від статі, протидію стереотипам та дискримінації, а також сприяють розвитку свідомого суспільства, де гендерна рівність є невід'ємною частиною життя кожної людини.

Україна звертає значну увагу на забезпечення гендерної рівності шляхом прийняття законодавчих актів, ратифікації міжнародних конвенцій та реалізації різноманітних програм та ініціатив. Законодавство спрямоване на захист прав жінок, запобігання дискримінації та протидію гендерним стереотипам. Уряд та громадські організації активно працюють над формуванням свідомого суспільства, де кожна людина має рівні можливості та права, незалежно від статі.

Проте, необхідно визнати, що існують виклики і проблеми, з якими стикається Україна щодо гендерної рівності. Недостатнє представництво жінок у політиці та управлінні, нерівність у розподілі ролей у сім'ї та на ринку праці, а також гендерне насильство є серйозними викликами, які потребують подальшого звернення уваги та вжиття ефективних заходів [4, с. 404].

Таким чином, Україна робить значний прогрес у забезпеченні гендерної рівності, але ще є багато роботи, яка потребує спільних зусиль уряду, громадськості та інших зацікавлених сторін. Забезпечення гендерної рівності є важливим елементом будівництва справедливого, рівноправного та розквітаючого суспільства для всіх його членів.

## Джерела

---

1. Грицай І. О. Механізм забезпечення принципу гендерної рівності: теорія та практика: монографія. 2018. С. 560.
2. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
3. Про рівність прав жінок та чоловіків: Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2866-15>

4. Сердюченко О. В., Коваленко Ж. А. Механізм забезпечення гендерної рівності при працевлаштуванні в органи прокуратури України. *Порівняльно-аналітичне право*. 2015. № 2. С. 300–304.

**Г. О. КУЗЬМЕНКО**

*PhD в галузі публічного управління та адміністрування,  
доцент кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

**К. С. ТРУШЕНКО**

*здобувач освіти кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

## **ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

---

Професійна етика державного службовця є невід’ємною частиною його професійної діяльності та визначає його стосунки з державою, громадянами та колегами. Ця етика включає набір цінностей, принципів і стандартів поведінки, які державний службовець повинен дотримуватися в своїй роботі.

Доречно зауважити, що Одним з основних принципів професійної етики державних службовців є відданість загальному інтересу. Це означає, що службовець має пріоритетна ставити інтереси держави та громадян перед власними інтересами або інтересами окремих груп. Він повинен діяти на користь суспільства та додержуватися принципу справедливості у своїх рішеннях та діях [1, с. 42].

Варто наголосити, що важливим аспектом професійної етики є додержання принципу законності. Державний службовець повинен працювати в межах закону та виконувати свої обов’язки згідно з встановленими процедурами і правилами. Він має бути обізнаним з правовими нормами, які стосуються його роботи, і дотримуватися їх у своїй практичній діяльності.

Крім того, професійна етика передбачає додержання принципів інтегритету та довірливості. Державний службовець повинен проявляти чесність, прозорість та відкритість у своїй роботі. Він має утримуватися від конфлікту інтересів, корупції та недобросовісних дій, а також бути здатним зберігати конфіденційну інформацію.

Слід додати, що професійна етика державного службовця також передбачає постійне професійне зростання та розвиток. Службовець повинен підтримувати свої знання та навички в актуальному стані, вдосконалювати свої професійні компетенції та бути відкритим до нових інновацій та підходів у своїй галузі [3, с. 246].

Узагальнюючи, професійна етика державного службовця вимагає від нього відданості загальному інтересу, додержання законності, інтегритету та довірливості, а також постійного професійного зростання. Ці принципи допомагають створити ефективну та довірчу співпрацю між службовцем,

державою та громадянами, сприяють розвитку демократії та забезпеченню справедливого та ефективного управління.

Далі, важливим аспектом професійної етики державного службовця є незалежність та об'єктивність. Державний службовець повинен виконувати свої обов'язки безпристрасно, без впливу зовнішніх тисків або особистих інтересів. Він повинен приймати рішення на підставі об'єктивних критеріїв, заснованих на законах та професійних стандартах.

Також важливою складовою професійної етики є відповідальність. Державний службовець несе відповідальність за свої дії та рішення, які впливають на суспільство та державу. Він повинен бути готовим відповідати за свою роботу перед законом, громадськістю та своїми колегами [2, с. 51].

Крім того, важливим принципом професійної етики є повага до громадян та різних соціальних груп. Державний службовець повинен поводитися з гідністю, поважати права, свободи та гідність кожної людини, незалежно від її статусу, походження, релігії або політичних переконань. Він має забезпечувати рівні можливості та недопущення дискримінації в своїй роботі.

Можна додати, що професійна етика державного службовця є важливим елементом доброго управління та демократичного розвитку суспільства. Вона сприяє ефективній та відповідальній роботі державних службовців, зміцненню довіри громадськості до держави та сприяє побудові справедливого та рівного суспільства [1, с. 54].

Таким чином професійна етика державного службовця є невід'ємною складовою успішної та відповідальної діяльності в державному секторі. Додержання принципів професійної етики сприяє забезпеченню відданості загальному інтересу, додержанню законності, прозорості, довірливості, незалежності та об'єктивності. Вона також вимагає відповідальності, пошану до громадян та різних соціальних груп. Забезпечення професійної етики допомагає побудувати довіру громадськості до державних службовців, забезпечує ефективне та справедливе управління, а також сприяє розвитку демократичних цінностей і підвищенню рівня громадського довіри до держави. Важливо, щоб державні службовці розуміли і свідомо дотримувалися цих етичних принципів, тим самим сприяючи позитивним змінам у суспільстві та сприяючи його розвитку на благо всіх громадян.

## Джерела

---

1. *Витко Т. Ю.* Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. *Аспекти публічного правління.* 2018. С. 39–47.
2. *Войтенко А. Б.* Формування управлінської еліти сільських територій. Становлення публічного управління розвитком сільських. *Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій територій як пріоритет державної політики децентралізації.* 2018. С. 49–52.
3. *Задорожний С. А.* Механізми запобігання та протидії корупції в органах місцевої влади. *Механізми державного управління.* 2016. С. 246.

---

## **РОЛЬ МЕДІАОСВІТИ У ФОРМУВАННІ ГРОМАДЯНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ**

---

Глобальний інформаційний медійний прорив, спричинений швидким розвитком комунікаційних технологій, привів світове співтовариство до усвідомлення необхідності розвитку медіаосвіти.

Британський науковець і педагог Л. Мастерман, один з провідних теоретиків медіаосвіти, обґрунтував такі причини актуальності медіаосвіти в сучасному світі: значна кількість медіапродуктів та високий рівень їх споживання у суспільстві; ідеологічна важливість медіа та їхній вплив на свідомість аудиторії; швидке зростання кількості медійної інформації та збільшення механізмів керування інформацією та її поширення; інтенсивний вплив медіа на основні демократичні процеси; значущість візуальної комунікації та інформації в усіх галузях; необхідність навчання учнів/студентів з орієнтацією на відповідність майбутнім вимогам розвитку суспільства; прискорення національних та міжнародних процесів приватизації інформації [3, 2].

Важливість медіаосвіти неодноразово відзначена в резолюціях та рекомендаціях ЮНЕСКО (конференції ЮНЕСКО у Грюнвальді, 1982; Тулузі, 1990; Парижі, 1997; Відні, 1999; Севільї, 2002 та ін.). Так, у рекомендаціях ЮНЕСКО 2002 року наголошується, що медіаосвіта — частина основного права кожного громадянина будь-якої країни на свободу самовираження та отримання інформації, вона сприяє підтримці демократії. Визнаючи відмінності у підходах та розвитку медіаосвіти в різних країнах, рекомендується впроваджувати її всюди, де можливо в межах національних навчальних планів, так само як у рамках додаткової, неформальної освіти та самоосвіти протягом усього життя людини [6].

Роль та значення медіаосвіти визнаються у документах Ради Європи. Медіаосвіта визначається як навчання, яке прагне розвивати медіакомпетентність, яку розуміють як критичне та вдумливе ставлення до медіа з метою виховання відповідальних громадян, здатних висловлювати власні судження на основі отриманої інформації. Медіаосвіта дозволяє людям здійснювати їхнє право на свободу самовираження та інформацію, що не тільки сприяє особистому розвитку, але також збільшує соціальну участь та інтерактивність. У цьому сенсі медіаосвіта готує до демократичного громадянства та політичного розуміння [5].

Дослідники виділяють такі головні завдання медіаосвіти: розвивати здатність до критичного мислення та самостійної оцінки інформації; розвивати здібності до сприйняття, розуміння, аналізу та оцінки медіатекстів; готувати людей до життя в демократичному суспільстві, де вони зможуть свідо-

мо брати участь у різних соціальних, культурних, політичних і економічних процесах; забезпечувати розуміння соціальних, культурних, політичних і економічних контекстів медіатекстів; навчати декодувати медіатексти та повідомлення; розвивати комунікативні здібності особистості; розвивати здатність до естетичного сприйняття та розуміння естетичних якостей медіатекстів; навчати людину самовиражатися за допомогою медіа; навчати людину ідентифікувати та інтерпретувати медіатексти, а також експериментувати з різними способами технічного використання медіа[1, 67].

Важливе завдання медіаосвіти полягає в тому, щоб навчити громадян аналізувати та виявляти маніпулятивні впливи медіа, орієнтуватися в інформаційному потоці сучасного суспільства.

Вважається, що аудиторії треба дати орієнтир в умовах надлишку різноманітної інформації, навчити грамотно сприймати розуміти та аналізувати інформацію, мати уявлення про механізми та наслідки її впливу на глядачів, читачів та слухачів. Одностороння або спотворена інформація, безсумнівно, потребує осмислення. Тому важливо навчити аудиторію розрізняти загальновідомі факти та ті, що потребують перевірки, а також оцінювати надійність джерела інформації, виявляти упередженість суджень, розпізнавати неясні або двозначні аргументи та логічну несумісність у ланцюгу міркувань [4]. Ці навички є корисними для розвитку критичного мислення та забезпечення глибокого розуміння та оцінки інформації.

В Україні становлення системи медіаосвіти розпочалося у 2010-х роках. Була розроблена та почала реалізовуватися “Концепція впровадження медіаосвіти в Україні”, головна ідея якої полягала в сприянні становленню ефективної системи медіаосвіти в Україні для забезпечення загальної підготовки дітей та молоді до безпечної та ефективної взаємодії з сучасною медіасистемою [2].

Метою медіаосвіти було визначено формування медіакультури особистості в середовищі значущих для неї спільнот (малих груп, родин, навчальних і виробничих колективів, місцевих громад тощо), а її головними завданнями — сприяння формуванню медіаімунітету особистості, рефлексії і критичного мислення, здатності до медіаторчості, спеціалізованих аспектів медіакультури.

Російська гібридна агресія внесла істотні корективи в зміст медіаосвіти та мотивацію до неї. Медіаосвіта почала розглядатися як вагомий інструмент протидії зовнішньому інформаційному впливу та забезпечення інформаційної безпеки держави, а підвищення медіаграмотності суспільства як один із пріоритетів державної політики в інформаційній сфері.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну загострило необхідність розвитку медіаосвіти з фокусом на формуванні критичного мислення та імунітету до маніпуляцій громадською свідомістю та пропаганди. Медіаосвіта в Україні стає важливим засобом формування і зміцнення національної ідентичності, консолідації суспільства, формування свідомої громадянської патріотичної позиції особистості.

У рамках вищої освіти в Україні можна запропонувати такі напрями:

- медіаосвіта майбутніх фахівців у галузі медіа — журналістів, рекламістів, фахівців зі зв'язків з громадськістю, редакторів та ін.;
- медіаосвіта у процесі підготовки майбутніх педагогів, а також у процесі підвищення кваліфікації викладачів закладів вищої та середньої освіти;
- медіаосвіта як частина загальної підготовки здобувачів вищої освіти, яка може бути як інтегрованою з іншими дисциплінами, так і автономною.

## Джерела

---

1. Бульбенюк С. Медіаосвіта як системна контрстратегія за умов тривалої гібридної війни. Медіаосвіта як інструмент розвитку громадянського суспільства в Україні: Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Маріуполь: ДонДУУ, 2019. С. 64–67.
2. Концепція впровадження медіаосвіти в Україні. Київ: Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, 2010. 12 с.
3. *Masterman L.* Teaching the Media. London: Comedia Publishing Group, 1985. 341 p.
4. *Masterman L.* A Rational for Media Education. Media Literacy in the Information Age. New Brunswick (U.S.A.) and London (UK): Transaction Publishers, 1997. P. 15–68.
5. Recommendation. Media Education. Council of Europe, 2000. URL: <http://www.assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=16811&lang=enwww.vs.edu.mk>

## Г. О. КУЗЬМЕНКО

---

*PhD в галузі публічного управління та адміністрування,  
доцент кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

## Д. С. ЧЕРЕДНИК

*здобувач освіти кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

## СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗВ'ЯЗКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

---

Світовий досвід зв'язків органів державного управління та місцевого самоврядування з громадськістю показує, що взаємодія між цими структурами є ключовим елементом демократичного управління. Залучення громадськості до процесів прийняття рішень і формування політик сприяє створенню більш ефективних, відкритих та відповідальних систем управління.

Доречно наголосити, що одним з основних принципів взаємодії є принцип відкритості. Це означає, що органи державного управління та місцевого самоврядування повинні бути відкриті для діалогу з громадськістю, надавати доступ до інформації про свою діяльність, проводити громадські консульта-



ції та заслуховування. Це сприяє підвищенню прозорості рішень, зміцненню довіри громадськості та активному залученню громадян до процесу управління [1, с. 23].

Слід додати, що інший важливий аспект — це забезпечення ефективності взаємодії. Органи державного управління та місцевого самоврядування повинні створити механізми для активного залучення громадськості до прийняття рішень. Це може включати створення рад, комісій або робочих груп з представників громадськості, проведення громадських слухань та консультацій, використання онлайн-платформ для збору думок та пропозицій громадян. Такі механізми дозволяють громадськості брати активну участь у прийнятті рішень, сприяють врахуванню різноманітних голосів і поглядів, а також підвищують ефективність рішень і їх легітимність.

Крім того, важливим елементом взаємодії є сприяння розвитку громадського суспільства. Органи державного управління та місцевого самоврядування повинні підтримувати розвиток незалежних громадських організацій, сприяти їхній активності та співпраці. Це допомагає зміцнювати громадські структури, розвивати громадські ініціативи та підтримувати громадську активність [1, с. 25].

Загалом, світовий досвід показує, що успішна взаємодія органів державного управління та місцевого самоврядування з громадськістю забезпечує більш демократичне, прозоре та ефективне управління. Вона сприяє зміцненню довіри громадськості до державних структур, розвитку громадського суспільства та покращенню якості прийнятих рішень. Передовий досвід з інших країн може бути цінним джерелом навчання та впровадження практик, спрямованих на покращення взаємодії з громадськістю в Україні.

Варто наголосити, що додатковими аспектами взаємодії органів державного управління та місцевого самоврядування з громадськістю є:

- *комунікація й інформування*: Важливо, щоб органи державного управління та місцевого самоврядування забезпечували активну комунікацію з громадськістю. Це може включати регулярне інформування про свою діяльність, проведення громадських консультацій, публікацію відкритої інформації та забезпечення доступу до неї. Громадськість повинна мати можливість бути в курсі подій і вносити свої пропозиції та зауваження;

- *партнерство та співпраця*: Органи державного управління та місцевого самоврядування повинні активно співпрацювати з громадськістю, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Спільна робота, консультації та партнерство сприяють вирішенню суспільних проблем, реалізації проектів та забезпеченню взаємного довіри;

- *акаунтабельність та контроль*: Важливим аспектом взаємодії є акаунтабельність органів державного управління та місцевого самоврядування перед громадськістю. Це означає, що вони повинні бути відповідальними за свої дії і результати, піддаватися контролю та надавати звіти громадськості про свою діяльність;

- *участь громадськості у процесах прийняття рішень*: Важливо, щоб громадськість брала активну участь у прийнятті рішень, особливо щодо питань,

що безпосередньо стосуються їхніх прав, інтересів та добробуту. Це може бути забезпечено шляхом проведення громадських слухань, консультацій та залучення громадських експертів до робочих груп і комісій [2, с. 298].

Загалом, світовий досвід підтверджує, що успішна взаємодія органів державного управління та місцевого самоврядування з громадськістю вимагає систематичного підходу, довіри, відкритості та активної участі. Це допомагає зміцнювати демократію, розвивати громадянське суспільство та забезпечувати ефективне і відповідальне управління, спрямоване на досягнення загального добробуту та розвитку суспільства.

Зв'язки органів державного управління та місцевого самоврядування з громадськістю є важливим елементом демократичного управління. Світовий досвід показує, що відкритість, ефективність і активна участь громадськості сприяють покращенню якості прийнятих рішень, зміцненню довіри до державних структур та розвитку громадського суспільства.

Можна додати, що взаємодія повинна ґрунтуватися на принципах відкритості, комунікації, партнерства та акаунтабельності. Органи державного управління та місцеве самоврядування повинні надавати доступ до інформації, забезпечувати консультації та залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Вони повинні також сприяти розвитку громадських структур та контролю з боку громадськості [3].

Таким чином, успішний світовий досвід показує, що взаємодія з громадськістю сприяє більш демократичному, прозорому та ефективному управлінню. Це допомагає забезпечувати розумні рішення, задовольняти потреби громадян та сприяти розвитку суспільства в цілому. В Україні важливо вдосконалювати механізми зв'язку між органами державного управління, місцевим самоврядуванням та громадськістю. Це можна робити шляхом створення відкритих платформ для діалогу, проведення громадських консультацій, розширення партнерських відносин і підвищення рівня акаунтабельності. Такі заходи сприятимуть розвитку демократії, зміцненню довіри громадськості та покращенню якості управління в Україні.

## Джерела

---

1. Малаш С. М. Проблематика взаємовідносин між органами виконавчої влади та громадськістю. *Державне управління: теорія та розвиток*. 2017. № 9. С. 21–27.
2. Малик Я. До питання про взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. *Ефективність державного управління*. 2016. С. 295–361.
3. Халецький А. В Зв'язки органів державної влади з громадськістю: інформаційна взаємодія. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=547> (дата звернення 24.05.2023 р.).

**Г. В. ОСОВСЬКА**

*канд. екон. наук, проф., ЖІ МАУП*

**А. М. ВОЛКІВСЬКА**

*канд. екон. наук, доц., ЖІ МАУП*

**А. В. ДЕМЧУК**

*магістрант, ЖІ МАУП*

---

## **СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

---

Підприємства України намагаються наслідувати й переймати тенденції світового управління, де постійний розвиток персоналу забезпечує підприємству не лише стабільність, а й постійну динаміку за умов своєчасного якісного особистісного й професійного розвитку кожного працівника. В управлінні персоналом прослідковується переплетення різних моделей, але найбільш визнаними та затребуваними є американська, японська та західноєвропейська.

А. Мірошниченко стверджує, що “з однієї сторони, найбільше поширеною є американська модель, а з іншої, на японську модель управління персоналом звертають більшу увагу через успіхи японських товаровиробників. Однак, японська модель надто пов’язана із японською культурою, яка має свої особливості. Тому, не всі їх елементи, в сфері управління персоналом можна успішно поширювати на інші країни. Проте американську і японську моделі розглядають, як такі, що знаходяться на різних полюсах, по-перше, через орієнтацію на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У той же час європейська модель також має важливі відмінні ознаки” [1].

У свою чергу, досліджуючи японську модель управління персоналом, А. Ткаченко дійшов таких висновків, що “у Японії управління персоналом має такі особливості: залучення працівників на довгостроковий період; підвищення заробітної плати за вислугу років; участь працівників у профспілках, створених в межах підприємства (у США в галузі). Система управління персоналом у Японії передбачає гарантію зайнятості, залучення нових працівників, їх підготовку, оплату праці в залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати. У Японії поширений довічний найм (35 % робочої сили), тому кожне підприємство має власну корпоративну філософію, побудовану на принципах щирості, гармонії, співпраці” [2, 143].

Але ці особливості японської моделі варто доповнити ще такими:

1) звільнити працівника можна тільки у випадку здійснення ним тяжкого кримінального злочину або банкрутства підприємства;

2) спочатку аналізують сильні та слабкі сторони особистості працівника, а лише тоді відбувається підбір для нього відповідного робочого місця (система “працівник – посада”);

3) керівник сприяє взаємодії співробітників та надає їм необхідну підтримку й допомогу, а також формує гармонійні відносини, а не виділяє себе з поміж підлеглих, а, головне, він не тільки керує роботою інших;

4) у японських підприємств відсутні детальні посадові інструкції, а положення про структурні підрозділи мають узагальнений характер;

5) підприємства своїх співробітників спрямовують на оволодіння широким колом кваліфікацій та компетенцій;

6) нових працівників ознайомлюють із функціонуванням всього підприємства через їх переміщення по різних структурних підрозділах;

7) практика внутрішньо-професійного навчання є суттєвим аспектом формування співробітників підприємств;

8) наявність межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками;

9) відсутній поділ на високо-, мало- і некваліфікованих працівників;

9) на момент прийняття на роботу всі працівники є некваліфікованими, а тому зобов'язані системно підвищувати свою кваліфікацію.

А. Мірошніченко наголошує, що “сучасному управлінню персоналом в американських компаніях характерні:

- розширення змісту, форм та методів роботи з персоналом;
- поглиблення спеціалізації у різноманітних функціях управління персоналом;
- зростання професіоналізму працівників;
- зростання витрат на діяльність;
- активізація використання інформаційних технологій” [1].

Отже, на противагу японської моделі управління персоналом, у США висококваліфікованим спеціалістом вважається ті працівники, які до найменших дрібниць знають лише свою вузьку галузь діяльності, тобто ті, які на протязі своєї роботи на підприємстві, як правило, виконували не більше двох різних функцій та були “вузькими спеціалістами”. Ця модель передбачає визначення професійно-кваліфікаційної особливості посади і “підбір” відповідних працівників за системою “посада – працівник” (оскільки переконані, що персонал є основним джерелом підвищення ефективності виробництва з вузькою спеціалізацією) підбирають згідно освіти, досвіду практичної роботи, психологічної сумісності та уміння працювати в колективі, а також на з орієнтацією на індивідуальні цінності та результати. Управління персоналом тут ґрунтується на індивідуальній відповідальності та оцінці результатів. Це означає, що управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи та несуть відповідальність за їх реалізацію. Крім того, в США, Канаді та інших індустріальних країнах дотримуються політики “вхід – вихід” щодо персоналу, а це означає, що процедура підбору персоналу є простою, тому працівника без вагань можна, за потреби, звільнити або перемістити, якщо у цьому є необхідність.

Щодо оплати праці, то вона у США передбачає таке:

1) погодинну оплату за умов високого рівня механізації праці, а от рівень продуктивності майже не залежить від виконавців роботи;

2) чітке регулювання законом мінімальної оплати праці;

3) визначення середнього рівня оплати підприємства ґрунтується на тому, щоб її величина не була нижчою ніж на інших підприємствах, які функціонують у географічному районі;

4) кваліфікація працівників та вартість проживання у певній місцевості впливають на формування величини розміру заробітної плати;

5) проводиться щорічне підвищення заробітної плати для всіх працівників, але за умов, що їх робота мала позитивне атестаційне оцінювання безпосереднім керівником, яке надано вищому керівництву;

6) розміри заробітної плати певних категорій працівників (наприклад, інженерно-технічних, лінійного керівництва, керівників топ-менеджменту) не оголошуються, а визначаються та фіксуються в індивідуальній угоді між адміністрацією і відповідним працівником.

“У Німеччині значна увага приділяється плануванню витрат на персонал, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників. Витрати на персонал поділяють на основні та додаткові. До основних витрат відноситься оплата праці. Додаткові вкладення в персонал включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу та питання управління персоналом” [1].

Отже, командна робота під керівництвом лідера, який здатний працювати в певних структурних межах підприємства та вміє активізувати потенціал співробітників, є особливістю європейського управління персоналом. Ця модель передбачає, що:

1) значну роль при роботі з персоналом відіграє орієнтація на високі соціальні стандарти; виняткова роль належить навчання та розвитку персоналу, а цілями навчання є підвищення рівня лояльності та залучення персоналу, а не тільки підвищення рівня компетенції та кваліфікації;

2) підприємства взаємодіють з навчальними закладами та різними спеціалізованими фірмами для розробки індивідуальних навчальних програм, а значну роль в методиці навчання персоналу відіграє компетентнісний підхід;

3) високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій, що впливають на мотивацію та активність європейських працівників та які закріплені законодавчо у відповідних правових документах (так, наприклад, керівництво має право відхилитися від рівня соціальних гарантів тільки у сторону збільшення пільг та компенсацій).

Отже, проаналізовані моделі дозволяють зробити такі висновки:

1) по-перше, моделі відрізняються між собою як змістовим наповненням діяльності, так і мотивацією працівників, методами взаємодії з персоналом та впливу на нього;

2) по-друге, спільним для підприємств Європи з підприємствами США є чітко визначені службові обов'язки для працівників;

3) по-третє, в європейських країнах та США, враховуючи японський досвід з управління персоналом, розроблені моделі, які містять такі блоки: 1) персонал підприємства; 2) облік знань та вмінь працівників під час призначення на посади; 3) стиль та культура ділових взаємовідносин; 4) довгострокові цілі розвитку підприємства.

Таким чином, моделі управління персоналом, які досліджувалися, мають як “плюси” так і “мінуси”, тому у світовій практиці широко застосовують змішану систему управління персоналом. Маємо зазначити, що в різних країнах світу за наявності специфічних (або навіть протилежних) особливостей щодо бачення як управляти персоналом підприємства є спільні позиції, які пов’язані з професійним навчанням працівників для їх підготовки до виконання нових функцій у виробництві, професійно-кваліфікаційним просуванням, формуванням керівного резерву та вдосконаленням структури персоналу. Українські підприємства, використовуючи іноземний досвід та беручи до уваги українські реалії й особливості, із кожної моделі мають використати кращі підходи задля досягнення потрібного ефекту за найменших витрат.

### **Джерела**

---

1. *Мірошниченко А. Н.* Управління людськими ресурсами організації. Електронне видання. URL: [http://free.megacampas.ru/xbookm0022/index.htm?lgo==part068\\*page.htm](http://free.megacampas.ru/xbookm0022/index.htm?lgo==part068*page.htm) (дата звернення 15.05.2023).
2. *Ткаченко А. М.* Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1. С. 141–146.

### **О. В. КУТОВИЙ**

---

*аспірант,  
Державний податковий університет*

## **СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ДЕРЖАВНУ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНУ ПОЛІТИКУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

---

Питання регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в сучасних умовах особливо актуальні та потребують наукового обґрунтування, що зумовлено такими взаємопов’язаними обставинами. По-перше, існує високий рівень нерівності міжрегіонального інноваційно-інвестиційного потенціалу. Ця обставина стала підставою для формування концептуального підходу до оптимізації інноваційно-інвестиційної політики на регіональному рівні.

По-друге, спостерігається недостатній розвиток державної інноваційно-інвестиційної політики для забезпечення прискореного економічного зростання, що спричиняє необхідність систематизації та обліку факторів, що впливають на інноваційно-інвестиційну політику на регіональному рівні.

По-третє, передбачається перетворення факторів, що впливають на інноваційно-інвестиційну діяльність, у провідне джерело економічного зростання та підвищення ефективності інноваційно-інвестиційного капіталу в умовах повоєнного відновлення економіки. У цих умовах необхідний розвиток

теоретико-методичних підходів до оцінки інноваційно-інвестиційного клімату на регіональному рівні, що дозволить покращити соціальні та економічні параметри розвитку.

По-четверте, значне відставання України від рівня провідних країн за ключовими інноваційними показниками, що мають геостратегічне значення, актуалізує необхідність розробки методик оцінки інноваційного та інвестиційного потенціалу регіонів.

По-п'яте, існує наявність суттєвих регіональних відмінностей за рівнем інноваційно-інвестиційного розвитку. Обмеження відповідної науково-методичної бази також зумовили необхідність розробки методичного та організаційно-економічного інструментарію, спрямованого на розвиток державної інноваційно-інвестиційної політики на регіональному рівні.

Ефективна державна інноваційно-інвестиційна політика на регіональному рівні є в сучасних умовах одним з найважливіших напрямів інноваційного та економічного розвитку України. Потребує розширення мультиатрибутивне уявлення про мезоекономічну систему як складну, яка динамічно розвивається, просторово відкриту соціально-економічну систему, що функціонує в межах території, на якій здійснюються економічні інноваційно-інвестиційні процеси та реалізуються залежності між суб'єктами ринку з урахуванням характерних територіальних особливостей інноваційного розвитку економічних систем.

Інноваційно-інвестиційна політика регіону — це система цілей, напрямів та форм діяльності інститутів, які забезпечують через застосування спеціальних методів реалізацію відповідних заходів, підтримку інноваційної діяльності та інвестиційної активності в контурі економічної системи [1]. Інноваційно-інвестиційна політика регіону є організаційною, матеріальною, фінансово-кредитною, інформаційною базою для створення умов, які сприяють ефективній акумуляції та розподілу коштів, наданню послуг для розвитку інноваційної діяльності, технологічного трансферу, комерціалізації науково-технічної продукції за умов підвищеного ризику.

Механізм формування та реалізації державної інноваційно-інвестиційної політики на регіональному рівні має враховувати необхідність забезпечення балансу обмежених ресурсів між інноваційною, інвестиційною та виробничою діяльністю [2].

Органи публічного управління на регіональному рівні при реалізації інноваційно-інвестиційної політики мають враховувати специфічні умови, які можуть як позитивно, так і негативно вплинути на забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності. Облік даних умов для формування державної інноваційно-інвестиційної політики на регіональному рівні надає мезоекономічній системі можливість формувати та використовувати інноваційно-інвестиційні ресурси, необхідні для інноваційно-інвестиційної діяльності, що, у свою чергу, дозволить мезоекономічній системі створювати, розповсюджувати та використовувати інновації різного виду. У зв'язку з цим головним завданням державної інноваційно-інвестиційної політики на регіональному рівні є нівелювання виявлених протиріч, зменшення впливу обмежуючих

умов та використання факторів, що сприяють інноваційно-інвестиційного розвитку.

Результат здійснення державної інноваційно-інвестиційної політики на регіональному рівні оцінюється в залежності від обсягу залучених у розвиток економіки інвестиційних ресурсів, використаних технологій, реалізованих рішень, що формує переваги у науково-технологічній і, як наслідок, — соціальній, культурній, освітній та економічній галузях. Виходячи з цього, вивчення питань організації та особливостей реалізації інноваційно-інвестиційної політики як на макро-, так на мезо- та мікрорівнях є актуальним завданням.

Основними проблемами реалізації державної інноваційно-інвестиційної політики на регіональному рівні є: високий рівень міжрегіональної економічної нерівності, недостатня кількість центрів інноваційного розвитку для забезпечення прискорення економічного зростання, зростання демографічного навантаження на працездатне населення у більшості регіонів, суттєвий міжрегіональний міграційний рух населення; відмінності за рівнем соціально-економічного розвитку регіонів.

Для усунення зазначених розбіжностей інноваційно-інвестиційної діяльності мезоекономічної системи систематизовано фактори, що впливають на державну інноваційно-інвестиційну політику на регіональному рівні, за низкою критеріальних ознак. Подібна систематизація дозволяє найповніше визначити сукупність факторів інноваційно-інвестиційної привабливості мезоекономічних систем, а також диференціювати механізми підтримки та заходи щодо залучення інвесторів для кожного типу галузей у цілях виявлення достатності поточних форм підтримки та визначення наступних напрямів розвитку державної інноваційно-інвестиційної політики на регіональному рівні.

## Джерела

---

1. *Бережна І. Ю.* Теоретико-економічні підходи до обґрунтування змісту інвестиційного потенціалу. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 6. С. 258–263.
2. *Бодров В. Г., Сафронова О. М., Балдич Н. І.* Державне регулювання економіки та економічна політика : навч. посіб. К. : Академвидав, 2010. 520 с.



**Г. О. КУЗЬМЕНКО**

*PhD в галузі публічного управління та адміністрування,  
доцент кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

**З. М. ПАРФЕНТЬЄВА**

*здобувач освіти кафедри публічного адміністрування, ННІУЕБ МАУП*

## **СПЕЦИФІКА ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Державний службовець, працюючи під час військового стану, виконує свої обов'язки в умовах, коли країна перебуває в особливому режимі, що передбачає збільшену необхідність забезпечення національної безпеки і оборони. У таких обставинах, робота державних службовців набуває особливого значення і вимагає дотримання специфічних правил і вимог.

Варто наголосити, що державні службовці повинні безумовно дотримуватися законодавства, наказів і директив, що стосуються військового стану. Вони зобов'язані виконувати свої обов'язки з належною дисципліною та ефективністю. Державні службовці мають активно сприяти забезпеченню національної безпеки та оборони. Вони можуть бути залучені до виконання різноманітних завдань, пов'язаних зі збільшенням заходів безпеки, контролем над критично важливими об'єктами, організацією допомоги населенню тощо [3].

Державні службовці повинні забезпечувати ефективну координацію своєї діяльності з іншими військовими, правоохоронними та цивільними структурами. Вони можуть брати участь у спільних оперативних групах, засіданнях штабів, командних центрах та інших формах співпраці.

Слід додати, що під час військового стану особливу увагу приділяється захисту конфіденційної інформації. Державні службовці зобов'язані дотримуватися вимог щодо збереження та обмеження доступу до секретної інформації, а також вживати заходів для запобігання її витоку.

Доцільно зауважити, що державні службовці повинні бути готовими до протидії можливим загрозам та екстремальним ситуаціям, які можуть виникнути під час військового стану. Вони повинні пройти відповідну підготовку, знати процедури евакуації, першу медичну допомогу, основи безпеки тощо.

Крім того, незважаючи на особливості військового стану, державні службовці зобов'язані поважати та захищати права людини. Вони повинні діяти в межах закону і уникати порушення прав громадян, навіть у найскладніших ситуаціях [2].

Ці аспекти стосуються діяльності державних службовців під час військового стану. Важливо зазначити, що конкретні обов'язки та відповідальність можуть варіюватися в залежності від посади та функцій, які вони виконують.

Також, державні службовці можуть бути залучені до проведення мобілізаційних заходів, включаючи розподіл ресурсів, таких як продовольство, вода, медикаменти, паливо та інші матеріальні резерви, необхідні для підтримки військових операцій та життєдіяльності населення.

Треба зауважити, що в умовах військового стану велике значення має інформаційна діяльність, спрямована на забезпечення правильного сприйняття подій та поширення достовірної інформації серед населення. Державні службовці можуть брати участь у роботі з медіа, проведенні прес-конференцій, висвітленні діяльності військових чи правоохоронних структур [1].

Слід додати, що державні службовці можуть бути залучені до забезпечення громадського порядку та безпеки населення. Це може включати патрулювання вулиць, організацію контролю за дотриманням правил безпеки, розслідування злочинів та забезпечення публічної безпеки. У разі військового стану важливо забезпечити взаємодію з міжнародними партнерами, включаючи інші країни, міжнародні організації та місії спостереження. Державні службовці можуть брати участь у переговорах, координації гуманітарної допомоги, обміні інформацією та інших формах співпраці.

Окрім цього державні службовці під час військового стану повинні дотримуватися високих етичних стандартів. Вони зобов'язані діяти зі збереженням принципів справедливості, чесності, безпристрасності та додержання прав людини. У кожній конкретній ситуації роль державного службовця може бути різною, залежно від його посади, функцій та відповідальності. Важливо, щоб вони завжди діяли в рамках закону, з обізнаністю про специфіку військового стану та з метою забезпечення безпеки та благополуччя країни [3].

Варто наголосити, що діяльність державного службовця під час військового стану має свою специфіку і вимагає від нього особливих знань, навичок та відповідальності. Під час військового стану державний службовець знаходиться в особливих умовах, де національна безпека та оборона стають пріоритетом.

Крім того основні аспекти діяльності державного службовця під час військового стану включають виконання обов'язків з дисципліною та ефективністю, забезпечення національної безпеки, координацію з іншими службами, збереження конфіденційності та безпеки інформації, готовність до екстремальних ситуацій, збереження прав людини та інші [1].

Таким чином, державний службовець під час військового стану також може займатися мобілізацією та розподілом ресурсів, інформаційною діяльністю, підтримкою громадського порядку, взаємодією з міжнародними партнерами та дотриманням етичних стандартів. У кожній ситуації роль державного службовця може бути різною, але завжди важливо дотримуватися законодавства, виконувати свої обов'язки з обізнаністю про специфіку військового стану та маючи на увазі безпеку та благополуччя країни.

## Джерела

---

1. *Задорожний С. А.* Механізми запобігання та протидії корупції в органах місцевої влади. *Механізми державного управління.* 2016. С. 246.

2. НАДС надає роз'яснення, щодо прийому на роботу до державних органів під час воєнного стану. URL : <https://kadrovik.isu.net.ua/news/544708-nads-nadaye-rozuyasnennya-shchodo-pryyomu-na-robotu-do-derzhavnykh-orhaniv-pid-chas> (дата звернення 23.05.2023 р.)
3. Особливості працевлаштування державних службовців під час воєнного стану. URL : <https://medoc.ua/blog/osoblivosti-pracevlashtuvannja-derzhavnih-sluzhbovciv-pid-chas-vonnogo-stanu> (дата звернення 23.05.2023 р.).

### **С. С. СИДОРЕНКО**

*аспірантка кафедри публічного адміністрування МАУП,  
вчитель початкових класів Броварського ліцею № 6,  
svetlana\_rubanka@ukr.net,  
<https://orcid.org/0000-0002-3362-0607>*

## **ВЕКТОРИ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ БЕЗБАР'ЄРНОЇ СФЕРИ ПРОСТОРІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

На сучасному етапі розвитку безбар'єрної сфери у просторі освіти України соціальне замовлення в галузі публічного управління на муніципальному рівні потребує нової філософії, найважливішим принципом якої є гуманізація суспільних взаємин. Це орієнтує навчальний процес на формування особистості керівних кадрів і педагога, свідомості та мислення.

Комунікація — смисловий і ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії. Дії, свідомо орієнтовані на їх смислове сприйняття, називають комунікативними [1]. Основна функція комунікації в суспільстві — досягнення соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елементу.

Структура простої комунікації включає як мінімум:

- 1) два учасника-комунікатора, наділених свідомістю, котрі володіють нормами деякої семіотичної системи, наприклад, мови;
- 2) ситуацію (або ситуації), яку вони прагнуть осмислити і зрозуміти;
- 3) тексти, що виражають сенс ситуації в мові або елементах зазначеної семіотичної системи;
- 4) мотиви та цілі, що роблять тексти спрямованими, тобто те, що спонукає суб'єктів звертатися один до одного;
- 5) процес матеріальної передачі текстів.

Таким чином, тексти, дії з їхньої побудови і, навпаки, дії з реконструкції їх змісту і сенсу, а також пов'язані з цим мислення та розуміння, складають зміст комунікативної взаємодії.

Проблема формування у керівних і педагогічних кадрів умінь до створення безбар'єрної сфери навчання дітей з особливими освітніми потребами багатоаспектна. Перш за все йдеться про професійну, особистісну та психологічну підготовку до розвитку безбар'єрної сфери у просторі освіти.

На сьогоднішній день ця проблема стоїть досить гостро та потребує розробки науково та практично обґрунтованих шляхів її вирішення.

Аналіз наукової літератури показує, що поняття “готовність” практично не зустрічається в самостійному значенні і частіше за все має значення в контексті певної професії, до якого вона належить.

Термін *communication strategy* ще не дуже широко поширений в практиці управління створенням і розвитком безбар’єрної сфери освіти, але частіше звучить з вуст зарубіжних менеджерів [3].

Що ж він означає?

Як і багато інших основоположних категорій, цей термін має різноманітні трактування залежно від відповідних областей застосування і шкіл управління. Проте, можна виділити два основні поняття цього терміну:

- по-перше, це план комунікації на визначений, часто довгостроковий, період часу;
- по-друге, це певні принципи побудови комунікації в якомусь конкретному комунікаційному акті (плані).

Фахівці в області мовної комунікації, бізнес-комунікації часто використовують термін стратегія саме в цьому сенсі.

Виділяють 10 універсальних принципів ефективної письмової комунікації: тактовність, персональність, позитивність, активність, цілісність, зв’язність, ясність, стислість, легкість для читання, уніфікація, так і ситуаційні, тобто послання, що враховують суть (переконливий лист, лист з поганою новиною, інструкція і так далі).

Ряд вітчизняних дослідників, наприклад, Е. Зеєр, характеризуючи стадії професійного становлення фахівця, зазначає, що професійні компетентності у створенні та розвитку безбар’єрної сфери в системі освіти — це формування системи професійних знань, умінь, навичок, а також професійно важливих і соціально значущих якостей особистості, придбання досвіду розв’язання типових професійних завдань, формування професійної спрямованості особистості керівника та педагогічного колективу[4].

Забезпечення освітнього процесу кваліфікованими кадрами передбачає наявність у педагогів готовності до роботи з дітьми з особливими освітніми потребами.

Науковці С. Альохіна, М. Алексеева, Є. Агафонова готовність педагога до роботи з дітьми з особливостями психофізичного розвитку розглядають через два показники:

- 1) професійна готовність;
- 2) психологічна готовність.

Структура професійної готовності має такі складові:

- інформаційна готовність;
- володіння педагогічними технологіями;
- знання основ психології та корекційної педагогіки;
- знання індивідуальних відмінностей дитини;
- знання індивідуальних особливостей дітей з різними порушеннями у розвитку;
- готовність до професійної взаємодії і навчання.

Структура психологічної готовності:

- емоційне прийняття дітей з різними типами порушень у розвитку прийняття – відторгнення);
- готовність залучати дітей з різними типами порушень до діяльності;
- задоволеність власною педагогічною діяльністю.

Кількість дітей з особливостями психофізичного розвитку в Україні щороку збільшується, зокрема в Рівненській області нараховується 14781 дитина з особливими освітніми потребами. Анкетування педагогів виявляє недостатній рівень володіння відповідними знаннями та вміннями щодо навчання дітей з особливими освітніми потребами, що зумовлює актуальність проблеми [6].

Ставлення керівних і педагогічних кадрів до інноваційної діяльності, внутрішній настрій на її реалізацію; здатність аналізувати і оцінювати свої уміння та навички в процесі реалізації інноваційної діяльності дає можливість впроваджувати в розвиток безбар'єрної сфери закладу освіти власні творчі здобутки.

На основі даних критеріїв і аналізу практики виділимо декілька найпоширеніших проблем [5].

У теорії та практиці публічного управління критерії формування готовності керівних і педагогічних кадрів до реалізації інноваційної діяльності важливі такі критерії:

- а) методичний;
- б) технологічний;
- в) рефлексивний.

Має значення володіння системою різних методів і прийомів пізнання та творчого перетворення дійсності відповідно до її законів, оволодіння теоретичними основами дослідницької діяльності, формування власної педагогічної філософії. Володіння технологіями, методами та прийомами професійної діяльності, необхідними вміннями та навичками для реалізації інноваційної діяльності та ступінь володіння вміннями і навичками, необхідними для реалізації інноваційної діяльності.

Таким чином, механізми публічного управління розвитком безбар'єрної сфери в закладі освіти щодо формування готовності керівних і педагогічних кадрів в умовах закладу освіти до роботи з дітьми з особливими освітніми потребами має забезпечити його ґрунтовними знаннями з корекційної педагогіки, спеціальної психології, методик корекційної роботи, корекційним компонентом застосування методів спеціальної дидактики та виховання, способами проектування і реалізації корекційних завдань залежно від типу уроку, нозології, індивідуальних особливостей учнів, з особливими потребами.

## Джерела

---

1. *Гільбух Ю. З.* Розумово обдарована дитина. К., 1993.
2. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; голов. ред. В. Г. Кремень. К.: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

3. *Разумовский К. В., Гамула И. А.* Информативность человеческого организма. Интеллектуальный аппарат человека. *Славянская доктрина здоровья*. Философская концепция Славянский синтез. Киев.: Альфа Реклама. 2012. 189 с.
4. *Стівак М. В.* Державна політика здоров'язбереження: збереження здоров'я здорових і відносно здорових людей. *Держава і право: зб. наук. пр. Серія Політичні науки*. 2016. Вип. 73. С. 155–166.
5. *Семенець-Орлова І.* Альтернативні класифікації освітніх змін.
6. *Терентьєва Н.* Контент Цілей розвитку тисячоліття: проблема збереження репродуктивного здоров'я в освітньому середовищі. *Актуальні проблеми здоров'язбереження в Україні: педагогічні та медичні проблеми репродуктивного здоров'я*. Черкаси: Чабаненко Ю. А., 2014. С. 242.

## **О. М. ОЛЕШКО**

---

канд. наук з держ. упр.,

Харківський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”, м. Харків

## **ЯВИЩЕ “REVOLVING DOOR” ТА КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ**

---

Феномен “revolving door” (двері, що обертаються) став предметом суспільного інтересу в 2010-х роках, коли про нього написали Ендрю Бейкер, Саймон Джонсон і Джеймс Квак. Вперше це явище у джерелах описано як засіб впливу на фінансову галузь [1]. Ця теорія набула нового рівня важливості в США після кризи 2008 року, коли провідні урядовці почали припускати, що особи, які раніше обіймали посади у фінансовій сфері недержавного сектору можуть маніпулювати прийняттям фінансових рішень впливових членів уряду. Також, це явище може мати місце, якщо колишній чиновник урядового фінансового сектору, який перейшов на роботу у неурядову фінансову структуру може використовувати інформацію з попереднього місця роботи для користі приватної компанії.

В нинішній час явище “revolving door” розглядається в основному, у контексті етики сфери публічної служби і сприймається як невід’ємна частина етичного та антикорупційного регулювання. Пріоритетна увага при цьому приділяється кільком різновидам переміщення працівників між органами публічної влади та іншими організаціями, а саме:

- вступ на роботу до державних органів колишніх працівників приватних компаній та некомерційних організацій;
- перехід публічних службовців із державних органів до державних корпорацій або у компанії з державною участю;
- працевлаштування колишніх публічних службовців після звільнення зі служби, у тому числі: перехід колишніх посадових осіб на роботу в організації, щодо яких посадова особа раніше здійснювало функції державного регу-

лювання; перехід колишніх публічних службовців на роботу в організації, що взаємодіють з державним органом, в якому особа раніше проходила службу; перехід колишніх публічних службовців на роботу в міжнародні організації, державні органи інших країн або в організації, основними спонсорами яких є державні органи інших країн.

Працюючи в органі публічної влади людина може мати доступ до деякої закритої інформації, вона формує внутрішні знання про систему, включаючи будь-які переваги й недоліки, які можуть існувати. Все це можна назвати “бюрократичним капіталом”, до його складу також можна віднести сформовані позитивні зв’язки в середині бюрократичної системи. Таким чином, “бюрократичний капітал” дозволяє экс-чиновнику отримувати вигоди вже після звільнення з публічної служби, приміром, влаштувавшись працювати в організацію на яку колишній посадовець мав вплив. Отже, особа, яка раніше обіймала посаду в органі публічної влади, може зловживати колишнім становищем для отримання власних вигід цілком законним шляхом [5].

Дійсно, українські нормативно правові документи не містять чіткого опису процедур щодо врегулювання проблем, які пов’язані з професійними переміщеннями особи між державними та недержавними посадами у різних організаціях, немає також і безпосереднього алгоритму притягнення до відповідальності за порушення, які можуть виникати у зв’язку з такими змінами у професійній діяльності. Але можна пов’язати явище “дверей, що обертається” з конфліктом інтересів у професійній діяльності публічних службовців, оскільки феномен “revolving door” сприяє виникненню таких специфічних видів конфліктів інтересів у чинних та колишніх посадовців різних рівнів.

По-перше, переходячи на роботу в державні органи публічної влади, колишній співробітник приватної компанії, нерідко зберігає дружні зв’язки зі своїми колишніми колегами та партнерами. Якщо друзі звернуться з проханням надати їм неформальні послуги, що суперечать об’єктивному виконанню службових обов’язків, посадова особа опиниться перед важким вибором: відомо, що заради збереження особистих відносин люди можуть робити вчинки, на які не пішли б заради матеріальних благ. Ситуація стає ще більш проблематичною, якщо співробітник, який перейшов на роботу до органу державної влади, має майнові інтереси, пов’язані з колишнім роботодавцем. Наприклад, у посадової особи може зберегтися досить великий пакет цінних паперів компанії, в якій він працював раніше, посадова особа може продовжувати повертати позику, отриману від колишнього роботодавця на пільгових умовах і т. ін. Якщо в цих випадках посадова особа має повноваження щодо прийняття рішень або вчинення дій, що стосуються колишнього роботодавця, великий ризик того, що особисті інтереси посадової особи не дозволять їй неупереджено виконувати покладені на неї функції.

По-друге, конфлікт інтересів виникає, якщо посадова особа, яка здійснює функції державного регулювання щодо будь-якої організації, отримує від цієї організації пропозицію про працевлаштування. У посадової особи може виникнути спокуса використовувати наділені їй владні повноваження, і навіть неформальні зв’язки, можливості доступу до інформації надання неформаль-

них послуг цієї організації. При цьому важливо розуміти, що навіть якщо публічний службовець продовжує чесно виконувати свої обов'язки і не надає неналежної переваги потенційному роботодавцю, у конкурентів цієї організації, у ЗМІ або у громадян можуть виникнути сумніви щодо об'єктивності посадової особи. Таку ситуацію можна назвати уявним конфліктом інтересів [3]. Це, своєю чергою, негативно позначається на іміджі державного органу та державної влади загалом. Тож у багатьох країнах подібний уявний конфлікт інтересів регулюється не менш суворо, ніж реальний чи потенційний.

Оскільки феномен “revolving door” лежить у площині етики публічної служби, то розглянемо Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби 5 серпня 2016 року № 158 [2]. У другому розділі (ч. 3) цих правил зазначається, що державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані у своїй поведінці не допускати впливу приватних, сімейних, суспільних або інших стосунків чи інтересів на його (її) поведінку та прийняття рішень під час виконання своїх посадових обов'язків. Очевидно, що конфлікт інтересів, який пов'язаний з явищем “revolving door”, можна підвести під наведену тезу.

Подальше врегулювання конфлікту інтересів вже можна здійснювати до Закону України “Про запобігання корупції” [4]. Проте, є підстави вивчити феномен “revolving door” на публічній службі більш детально й глибоко, а також розглянути доцільність створення спеціального нормативно-правового документу, який би допомагав регулювати такі потенційно та реально небезпечні ситуації.

## Джерела

---

1. *Wirsching Elisa* (2018). “The Revolving Door for Political Elites: An Empirical Analysis of the Linkages between Government Officials' Professional Background and Financial Regulation. OECD Global Anti-Corruption & Integrity Forum: 1–2.
2. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Наказ Національного агентства України з питань державної служби 5 серпня 2016 року № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>
3. *Олешко О. М.* Уявний конфлікт інтересів на державній службі. *Публічне управління XXI століття: портал можливостей*: зб. тез ювілейного XX Міжнар. наук. конгресу (м. Харків, 23 квітня, 2020 р.). Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2020. С. 59–61.
4. Про запобігання корупції: Закон України, від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
5. *Brezis S. Elise* (2017-04-22). Legal conflicts of interest of the revolving door. *Journal of Macroeconomics*. № 52. P. 175–188. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0164070416300994?via%3Dihub>



**К. Д. НИКОЛАЄВ**

*канд. сільськогосп. наук, доц., здобувач кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом,  
<https://orcid.org/0000-0003-0404-6113>,  
[nikolaevkirilo77@gmail.com](mailto:nikolaevkirilo77@gmail.com)*

---

## **ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК СКЛАДОВОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

---

Перші спеціальні дослідження проблем правового регулювання безпечності природокористування для населення були проведені на теренах сучасної України представником Київського державного університету імені Т. Г. Шевченка В. Мунтяном у 60–80-ті роки ХХ століття в межах досліджень, присвячених правовій охороні природи. Дослідження вченого у зазначений період є прикладом еволюціонування наукової концепції “раціонального природокористування” та “правової охорони природи” в частині посилення уваги до правового забезпечення безпечного для людини середовища її існування, яке набуло негативних якісних властивостей внаслідок нераціонального споживацького використання природних ресурсів; в цей же період важливим явищем у розвитку науково-правових досліджень раціонального та ощадливого природокористування і забезпечення безпеки середовища життєдіяльності населення були роботи Ю. Шемшученка, Б. Розовського, Н. Малишевої, В. Андрейцева.

Як зазначалось, основне спрямування правового регулювання відносин раціонального природокористування має бути сфокусовано передусім на попередження можливих порушень екологічної безпеки, що відповідає усталеним підходам в ЄС, а значить – є актуальним для України в контексті євроінтеграційних прагнень. Так, пріоритетність попереджувальних заходів перед іншими заходами забезпечення екологічної безпеки проголошується в ч. 2 ст. 174 Договору про заснування Європейської Спільноти від 26 березня 1957 року, якою визначено, що політика країн-учасниць щодо довкілля має на меті досягти високого рівня захисту з урахуванням розмаїття становища у різних регіонах Спільноти, для чого таку політику належить ґрунтувати на принципі застереження, що полягає у вжитті запобіжних заходів, а також відшкодування заподіяної довкіллю шкоду насамперед через усунення її джерел, що, можна розглядати як попередження (превенцію) на майбутнє.

Отже, країни ЄС на найвищому рівні підтвердили пріоритетне значення попередження негативних впливів на довкілля, однією із форм реалізації чого має бути попередня перевірка екологічної безпечності планованої діяльності у сфері раціонального природокористування як невід’ємна складова відповідної дозвільної процедури. Окрім вказаного, де-факто першочерговість запро-

вадження попередньої оцінки екологічної безпечності певних об'єктів та/або видів діяльності підтверджується змістом Додатку XXX до Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, відповідно до якого Україна зобов'язалась поступово наблизити своє законодавство до законодавства ЄС у встановлені строки, найтриваліші з яких не перевищують декількох років. Акти законодавства ЄС, які містять процедури, що мають бути запроваджені до вітчизняного законодавства, розподілені у вказаному Додатку за сферами правового регулювання, при цьому значну частину актів складають ті, що стосуються забезпечення екологічно безпечного природокористування.

Слід зазначити, що більшість вказаних в Додатку XXX до Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, директив з різним ступенем деталізації містять положення, що упорядковують окремі процедури та заходи, реалізація яких дозволяє забезпечити баланс екологічної та економічної складових сталого розвитку при здійсненні природокористування шляхом досягнення високого рівня екологічної безпечності такої діяльності.

При цьому, чимало положень мають яскраво виражений превентивний характер, адже дозволяють оцінювати плановану діяльність до початку її здійснення і відмовляти у наданні дозволу на її здійснення у випадку встановлення неможливості забезпечення екологічної безпеки при її здійсненні. Узагальнено серед процедур та засобів, передбачених визначеними в Додатку XXX Угоді про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, актами ЄС, слід виділити: процедури оцінки можливості дотримання екологічної безпеки при здійсненні природокористування до надання відповідного дозвільного документа; встановлення актуальних вимогам сьогодення конкретних кількісно-якісних показників діяльності у сфері раціонального природокористування, на предмет відповідності яким має бути оцінено плановану діяльність; встановлення зобов'язань держав щодо поетапного запровадження більш жорстких вимог в частині параметрів здійснення певних видів діяльності, дотримання яких дозволить зменшувати рівень екологічного ризику.

Окремо варто наголосити, що важливе місце у системі джерел права, що регулюють досліджувані в цій роботі відносини, є Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища" як основний системоутворюючий законодавчий акт. Так, як вже зазначалось, саме вказаним законом визначаються основні принципи засади регулювання всіх без виключення екологічних відносин, в тому числі — правовідносин забезпечення екологічної безпеки раціонального природокористування. Також в цьому законі визначені загальні засади раціонального природокористування, закріплено право на екологічної безпеки як суб'єктивна категорія, визначено екологічну безпеку як стан довкілля, а також міститься цілий розділ (XI), присвячений

правовим заходам щодо забезпечення екологічної безпеки в різних сферах життєдіяльності суспільства.

Наступною групою виділених в цій роботі нормативно-правових актів є акти, що визначають загальні засади дозвільної системи у сфері господарської діяльності і поширюються в тому числі на сферу раціонального природокористування. Загальні засади дозвільної системи у сфері господарської діяльності, які поширюються також на відносини у сфері природокористування, визначаються: Законом України “Про довільну систему у сфері господарської діяльності” поточна редакція від 10 жовтня 2022 р., № 2518-IX, яким встановлено правові та організаційні засади функціонування дозвільної системи у сфері господарської діяльності і порядок діяльності дозвільних органів, уповноважених видавати документи дозвільного характеру, державних адміністраторів; Законом України “Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності” поточна редакція від 1 січня 2022, № 1089-IX, 1054-IX, яким встановлено заборону вимагати від суб’єктів господарювання отримання документів дозвільного характеру, необхідність отримання яких не передбачена законом та які не внесені до затвердженого цим законом переліку.

Закон України “Про довільну систему у сфері господарської діяльності” містить визначення основних ключових понять відповідної сфери, основними серед яких, є: “дозвільна система у сфері господарської діяльності” (під якою розуміється сукупність урегульованих законодавством відносин, які виникають між дозвільними органами, державними адміністраторами та суб’єктами господарювання у зв’язку з видачею документів дозвільного характеру, переоформленням, видачею дублікатів, анулюванням документів дозвільного характеру) та “документ дозвільного характеру” (яким вважають дозвіл, висновок, рішення, погодження, свідоцтво, інший документ, який дозвільний орган зобов’язаний видати суб’єкту господарювання в разі надання йому права на провадження певних дій щодо здійснення господарської діяльності або видів господарської діяльності та/або без наявності якого суб’єкт господарювання не може проваджувати певні дії щодо здійснення господарської діяльності або видів господарської діяльності). Слід відмітити, що обидва ці закони мають універсальний характер і, окрім іншого, можуть бути застосовані до відносин раціонального природокористування.

Підсумовуючи, слід визнати наявність в Україні значної кількості нормативно-правових актів, які прямо або опосередковано можуть бути застосовані для забезпечення екологічної безпеки раціонального природокористування. Такі акти доцільно розподілити на групи за рівнем юридичної сили та за предметом регулювання. Водночас, положення зазначених нормативно-правових актів відповідного спрямування нерідко є нечіткими, бланкетними, колізійними, що ускладнює їх ефективне застосування.

**М. Я. МАКСИМІВ**

*аспірант кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом,  
<https://orcid.org/0009-0002-9921-9282>*

---

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

---

Ідея випереджаючого впровадження новітніх технологій в практику управління передбачає не стільки володіння навичками використання наявних інформаційних ресурсів, скільки вимагає від управлінців вміння мислити стратегічно і передбачати майбутні результати управлінських рішень, орієнтуватися на перспективу, а саме визначати стан організації у майбутньому, сформулювати проміжні цілі, визначити інтереси об'єктів стратегічного управління та способи їх задоволення.

Сучасні фахівці мають різні погляди на сутність і природу стратегічного управління. В управлінні виокремлюються об'єкт управління (підсистема, що керується) і суб'єкт управління (підсистема управління), які в сукупності становлять систему управління. Об'єкт управління сприймає діяння (суспільна праця та виробництво; технічні засоби: машини, агрегати, споруди; тварини і рослини; поведінка окремих людей та груп). Суб'єкт управління реалізує управлінські діяння на підставі прийняття управлінських рішень (органи влади та управління різного рівня, окремі посадови особи, колективні органи прийняття рішень). Процес сприйняття управлінських діянь передбачає передачу управлінських сигналів, імпульсів, інформації від суб'єкта до об'єкта управління, через визначені канали комунікації. Повнота передачі таких сигналів підвищує результативність діяльності об'єкта управління. В аналізі специфіки публічного управління слід враховувати і загальну роль конституційного, державного права як системи базових норм, які від імені народу регламентують (більшою чи меншою мірою, залежно від виду політичного режиму) всі головні сфери активності людей і визначають фундаментальні принципи взаємовідносин між громадянами і суспільними інститутами. Крім того, всі окремі ланки та елементи механізму державного управління мають володіти легітимними повноваженнями і владними функціями; універсальною формою з вельми жорсткими регламентами та санкціями; адміністративними засобами та інструментами; і нарешті, комплексом колективних ресурсів, використовуваних від імені та в інтересах усього народу. Поняття "місія держави" доктори наук В. Бакуменко та Ю. Ковбасюк, визначають як головну мету діяльності держави та відповідного процесу державного управління, яка, власне, і є причиною їх здійснення та взагалі існування. Мета діяльності охоплює як внутрішні, так і зовнішні завдання діяльності та управління держави і визначає подальшу конкретизацію цілей, стратегії та політик. Тому формування має передувати етапу визначення цілей, інакше не буде єдності системи цілей, що може призводити до невиправдано великих витрат ре-

курсів на їх реалізацію. Важливою, навіть невід’ємною складовою стратегії є тактика. Тактика є ключовим інструментом реалізації стратегії і підпорядкована головній меті стратегії. Згідно з ученням відомого китайського стратега та мислителя Сунь-Дзи, стратегія є мистецтвом ведення війни, а тактика – мистецтвом ведення бою. Проте, на думку В. Чугреєва, стратегія і тактика взаємозалежні. Вибір стратегії визначає успіх чи невдачу всієї справи. Разом з тим сама по собі стратегія існувати не може. До того ж без конкретних дій, якими є тактика, стратегія є відірваною від життя абстракцією. Щодо відмінності стратегії від тактики можна зазначити, що вони перебувають у підлеглих відносинах. До того ж сама по собі тактика може бути стратегією для тих тактик, які їй підпорядковані. В основу кожної стратегії покладена чітко сформульована стратегічна ідея – досить чітке та лаконічне формулювання сутності та кінцевої мети управлінського проекту.

Стратегічна ідея повинна мати такі характеристики, як простота формулювання, коли в одному висловленні відображається все основне, що вкладено у зміст ідеї та її сутність; зрозумілість (доступність), коли викладення ідеї зрозумілою усім учасникам стратегічного процесу мовою, має логічне пояснення та спирається на важливу і загальнодоступну стратегічну інформацію; прогресивність, що полягає в унікальності та новизні підходів щодо виконання основних, сутнісних вимог усієї стратегії або ж її проміжного стану; спонування до дії (мотивація), що виражається у створенні на основі наявної інформації про кожного учасника процесу реалізації стратегії певних захоплень та мотивів реалізації ідеї, а також досягнення результатів стратегії; поліфункціональність, що виражається в багатовекторності використання досягнень, які закладено у сутність стратегічної ідеї, що сприяє глибшому розумінню та залученню до проекту більшої, різноманітнішої аудиторії учасників стратегічних процесів; перспективність, згідно з якою реалізація стратегії є запорукою подальшого розвитку організації, галузі та суспільства; гнучкість, що визначається можливістю розвитку ідеї у нових стратегічних ініціативах поза існуючою стратегією після її реалізації. Умовно можна здійснити таку типологізацію стратегічних ідей: генеральна – ідея, яка покладена в основу стратегії та дотримання якої припиняється після досягнення стратегічної мети; експериментальна ідея має дещо нижчий рівень та застосовується на проміжних етапах при здійсненні нововведень, ситуативних коригувань стратегічних планів, дотримання якої відбувається в обмежений для неї час; альтернативна ідея виникає після глибинних коригувань генеральної ідеї, коли реалізація стратегії наражається на загрозу зриву та потребує зміни сутності чи вектору всієї стратегії або окремого її етапу. Оскільки ідея – це одна із форм пізнання, яка відображає зв’язки, закономірності дійсності і спрямована на її перетворення, то запорукою формування базованої на результатах перетворення та розвитку знань генеральної ідеї є достовірна інформація, на основі якої і формуються відповідні знання.

Реалізація будь-яких ініціатив тісно пов’язана з інтересами їх суб’єктів. Інтереси – це те, що пов’язує між собою членів громадянського суспільства. У стратегічному управлінні найчастіше трапляються спільні інтереси суб’єктів,

оскільки стратегія, враховуючи її досить широку спрямованість охоплює інтереси багатьох представників об'єкта реалізації стратегії. Наприклад, спільні стратегічні інтереси суспільного розвитку можуть полягати в забезпеченні стабільності в державі на основі синергії розвитку різних галузей економіки, наданні високоефективної допомоги різним групам і верствам громадянського суспільства, усуненні всіх видів дискримінації, враховування інтересів кожного індивіда тощо. Залежно від рівня стратегії спільні інтереси можуть бути як загальнодержавними, так і міжнародними. "Інтересами на міжнародному рівні, — зазначає Дж. Модельскі, — є вимоги, побажання, і прагнення, які стосуються поведінки інших держав і впливають на політиків". Колегіальні/корпоративні інтереси — це інтереси, які стосуються окремих соціальних груп, таких, як науковці окремого проекту, працівники однієї галузі, окремих груп суспільства, пов'язаних спільними захопленнями, уподобаннями чи думками. Індивідуальні інтереси є інтересами нижчого рівня — кожен суб'єкт реалізації стратегії окремо від спільних інтересів може мати індивідуальні інтереси, такі, які стосуються індивіда персонально. Таким інтересом може стати інтерес, пов'язаний з поліпшенням умов праці та її справедливої оплати, зниження рівня відповідальності, можливість самовираження чи самореалізації в професійній чи суспільній діяльності, підвищення соціального статусу тощо.

**А. О. КЛОЧКО**

*аспірант кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

---

## **МЕХАНІЗМИ ВІЙСЬКОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

---

Основним напрямом діяльності державної політики сьогодні є підтримання військово-промислової політики на необхідному рівні бойової готовності і здатності до виконання завдань безпеки й оборони держави, ефективного регування на виникаючі воєнні загрози і воєнно-політичні виклики національній безпеці, підвищення рівня оперативної сумісності Збройних сил України та інших військових формувань з підрозділами збройних сил держав-членів НАТО до виконання спільних завдань в міжнародних операціях із підтримання миру та безпеки.

Рівень забезпечення військово-промислової політики залежить насамперед від ефективності функціонування відповідних органів державної влади, чіткого розподілу відповідальності й повноважень у визначених сферах діяльності та налагодженої взаємодії між ними. Визначаючи принципи, що за-

кладені в основу розвитку військово-промислової політики щодо інтеграції до євроатлантичних безпекових структур, Україна виходить з того, що розвиток і зміцнення співробітництва з НАТО поглиблюють міжнародну безпеку в усіх її вимірах та вимагають проведення відповідних демократичних перетворень національних безпекових інституцій [2].

Для впровадження наукових розробок і доведення їх до практичного промислового використання у військових цілях необхідний відповідний промислово-технологічний потенціал. Сьогодні оборонно-промисловий комплекс України спроможний виробляти продукцію військового призначення для потреб Збройних Сил за такими напрямками:

- військово-транспортна авіація;
- ракетне озброєння авіації та бронетехніки;
- високоточна зброя;
- танки і бойові броньовані машини;
- радіолокаційні станції, системи супутникової навігації та радіоелектронної протидії;
- танко- та авіадвигунобудування;
- військові кораблі та патрульні катери.

Визначення пріоритетів розвитку перспективних видів озброєння та військової техніки в Україні має відбуватися на основі використання вимог нормативних документів з питань національної безпеки України у військовій сфері. Основним посилом при цьому має бути те, що загальний напрям військової політики України лежить у сфері оборони, зокрема, у забезпеченні гарантованого захисту країни від військових посягань на незалежність і територіальну цілісність, для чого необхідно мати потужні збройні сили, оснащені високоефективними зразками протиповітряної оборони, здатні виконувати такі основні групи завдань:

1) постійний моніторинг і аналіз складу збройних сил передбачуваного противника та стану і можливостей його озброєння.

2) своєчасне виявлення намірів противника щодо збройного конфлікту (нападу на Україну);

3) можливість ефективної відповіді на збройну агресію.

На реалізацію зазначених завдань мають бути спрямовані зусилля військової та академічної науки у тісній взаємодії з промисловістю України та науково-виробничими установами розвинених країн світу. При цьому необхідно підтримувати в боездатному стані наявні зразки озброєння та військової техніки, впроваджувати заходи щодо підвищення їх бойових та експлуатаційних можливостей [1].

Стратегією розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 р. передбачено: адаптацію національної системи стандартизації до міжнародних принципів; впровадження на підприємствах ОПК стандартів НАТО; активізацію діяльності із залучення ресурсів трастових фондів НАТО [3].

Управління стійким розвитком оборонно-промислового комплексу повинно бути пріоритетним для державної політики, що, у свою чергу, дозво-

лить переозброювати Збройні сили України вітчизняними розробками. Запровадження стандартів та керівних документів НАТО дасть можливість забезпечити планомірне нарощування боєздатності військ (сил) та досягнення взаємосумісності з силами та засобами провідних країн світу, сприятиме підвищенню ефективності використання державних ресурсів у сфері військово-промислової політики.

## Джерела

---

1. Горбулін В. П. Забезпечення оборони та безпеки України: актуальні проблеми і шляхи їх вирішення. *Вісник НАН України*. 2019. № 9. С. 3–18.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року “Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України”. Указ Президента України від 14.03.2016 р. № 92/2016. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/922016-19832>.
3. Про схвалення Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 20.06.2018 р.

## І. В. МАЦОЛА

---

*аспірант кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом,  
orcid 0000-0001-9601-1692*

## РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

---

В умовах загострення зовнішніх і внутрішніх викликів, що постали перед Україною та її суспільством, в ситуації загострення конфліктів, анексії, невизначеності та нестабільності, суспільство гостру відчуває потребу в механізмах надання оперативних, виважених та адекватних відповідей мінімізації ризиків і загроз, у способах вирішення пріоритетних проблем та оперативно-го реагування при їх виникненні. Події Революції гідності та повномасштабна війна на території України засвідчили, що українські структури публічного управління за багатьма критеріями продемонстрували низьку результативність, а в окремих випадках навіть неспроможність розв’язати нагальні проблеми, що постали перед країною.

У системі соціального захисту населення однією з найважливіших складових є її матеріальне забезпечення. Сучасні виклики та обмежені фінансові можливості країни вимагають ефективних механізмів формування соціального захисту як пріоритетного напрямку публічної політики та реалізації найважливіших суспільних потреб. Сучасні умови розвитку України потребують політики держави та дій уряду спрямованих на підвищення рівня життя гро-



мадян. Важливим кроком до процвітання країни та її громадян, де населення надійно захищене виступає саме соціальний захист.

Основною проблемою реалізації ефективної публічної соціальної політики в Україні є недостатній рівень її фінансового забезпечення та забезпечення у поєднанні з нераціональним плануванням, розподілом та неефективним використанням наявних фінансових ресурсів. З метою зменшення масштабів та усунення найгостріших проявів бідності в 2001 р. Президентом України було затверджено першу Стратегію подолання бідності в період 2001–2009 рр. У вересні 2015 р. на Саміті ООН для виконання Цілей сталого розвитку (2015–2030 роки) та Європейської соціальної хартії (переглянутої) в 2016 р. урядом України ухвалена Стратегія подолання бідності на період до 2020 року. В документі визначено завдання та запровадження нових механізмів подолання та запобігання бідності в Україні. За прогнозами Світового банку, в Україні внаслідок війни кількість бідних зросте майже в чотири рази, так у 2022 році частка бідного населення може сягнути 70 % порівняно з довоєнними 18 %.

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 2018 р. № 99-р затверджено “План заходів на 2018 рік щодо реалізації Стратегії подолання бідності”, яким передбачено: реструктуризацію системи державного сприяння працевлаштуванню та забезпечення гендерної рівності в оплаті праці; створення загальнодержавного реєстру вакансій із відкритим доступом та вдосконалення системи забезпечення житлом найбільш незахищених верств населення.

В її продовження, відповідно наказу № 90 від 11 лютого 2022 року “Стратегічний план діяльності Міністерства соціальної політики України на 2022 бюджетний рік і два бюджетні періоди, що настають за плановим (2023–2024 роки)” було затверджено Стратегічний план в якому прописано 7 стратегічних цілей на даний період. А саме: підвищення рівня пенсійного забезпечення; створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери; підвищення рівня соціальних стандартів і гарантій та підтримки малозабезпечених сімей; надання якісних соціальних послуг; захист прав дітей; впровадження інклюзії осіб з інвалідністю в суспільне життя; забезпечення гендерної рівності; протидія домашньому насильству і торгівлі людьми. Стратегією визначено основні проблеми, що передбачається розв’язати, механізми для їх реалізації та конкретні дії. Реалізація Стратегії та досягнення цілей має ґрунтуватися на дотриманні принципів соціальної справедливості та соціальних стандартів.

Формування в Україні системи державних соціальних стандартів, гарантій та нормативів розпочався із прийняттям Законів України “Про прожитковий мінімум” (1999 р.), “Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії” (2000 р.), а на його основі — наказу Міністерства праці та соціальної політики України від 2002 року, яким затверджено державний класифікатор соціальних стандартів і нормативів.

Відповідно до Конституції України державні соціальні стандарти і нормативи встановлюються державними соціальними гарантіями та механізмом реалізації соціальних прав і громадян.

Державний класифікатор соціальних нормативів, як складова державної системи класифікації та кодування соціально-економічної інформації, розроблено відповідно до статті 27 Закону України “Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії”. Державний класифікатор соціальних нормативів розроблено з метою забезпечення визначених Конституцією України соціальних прав та державних соціальних гарантій достатнього життєвого рівня кожного громадянина; законодавчого закріплення найважливіших державних соціальних стандартів і нормативів; диференційованого підходу до визначення норм на основі соціально-демографічних характеристик; прозорість та громадський контроль у визначенні та застосуванні норм споживання.

### **І. А. СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА**

---

*д-р наук з держ. упр., проф., завідувач кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

## **СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ НАЦІЇ-ДЕРЖАВИ**

---

Англійський історик Х'ю Сетон-Вотсон звернув увагу на дві крайності в підході до проблем нації і націоналізму. Так, на думку представників “націоналістичного утопізму”, більшість націй віддавали належне екстремальним проявам націоналізму, ксенофобії, агресії і зверхності щодо інших націй. Проте “моя” нація, вважали вони, не уражена цими хворобами, хоча попередні революції робилися великою кров'ю і закінчувалися тиранією, саме “їхня” революція, з відверто суб'єктивної точки зору, буде зразком гуманності, справедливості і соціального прогресу.

Інший інтелектуальний глухий кут — зверхньо-поблажливе, іноді презирливе ставлення до націоналізму, національних рухів як до чогось застарілого, морально неповноцінного, не гідного людської природи. У світлі цього підходу, прагнення сучасних, “молодих”, “нових” націй до самовизначення сприймається як загроза людству. Особливо поширена така точка зору серед представників “усталених” націй, які протягом тривалого часу користувалися перевагами незалежності, соборності, процвітання і величі (американці, англійці, французи, шведи тощо). Проте, зауважує Х.Сетон-Вотсон, ті, хто ставить себе над націоналізмом, фактично стають носіями націоналістичних передсудів.

Про теоретичну спадщину націософії влучно зауважив Б. Андерсон: “Вражає політична сила націоналізму і нації супроти її філософської убогості і навіть непослідовності” [1, 23]. Справді, у теорії нації немає таких генії як Т. Гоббс чи А. Токвіль, а це, певною мірою, дає змогу космополітичним інтелектуалам легковажити і спекулювати на поняттях нації.

За Р. Брюбейкером, сучасній націологічній науці не вистачає теоретично ускладненого подійного аналізу усвідомлення нації та націоналізму (важливість випадкових подій, їх теоретизування): нація як подія, що раптово кристалізується, а не поступово розвивається (Роботи Маршала Салінза, Енрю Еббера, Вільяма Сюела та інших сучасних націологів). Чітко детермінований такий підхід дав би можливість сподіватися на розуміння процесуальної динаміки націоналізму.

Сам феномен націоналізму специфічний. Ми не можемо виміряти силу націоналізму лише у термінах відродження чи зникнення. Через багатогранність та багатоликість націоналізму немає сенсу порушувати питання про те, наскільки він є сильним або чи настає він чи відступає.

За Р. Брюбейкером, нація — це історично сформована конструкція, колективна особа. Матеріалізація нації (сприйняття нації як реальної конкретної спільноти чи колективу) є центральним у квазі-перформативному дискурсі націоналістичних політиків, які у певний момент можуть створити те, що і слід передбачити — існування нації як реально мобілізованої чи готової до мобілізації групи.

Нація залишається одним із найбільш оманливих та тенденційних понять у політичному лексиконі. Матеріалізація націй на практиці — безумовна, але слід уникати ненавмисного відтворення чи підсилення цієї матеріалізації націй з матеріалізацією націй у теорії.

Заперечення реалістичного та матеріалістичного способів міркування про нації це не оспорення реальності статусу нації, а:

- переосмислення цієї реальності, зміна активності;
- відокремлення вивчення статусу нації чи усвідомлення нації від вивчення націй як матеріальних сутностей, колективів та спільнот;
- зосередження на усвідомленні нації як концептуальної змінної (Д. Неттль), а не націях як реальних колективах;
- розуміння нації не матеріальною, а інституціональною формою; не як колективність, а як практичну категорію; не як сутність, а як випадкову подію. Тільки в такий спосіб можна зафіксувати реальність статусу нації і реальну силу націоналізму. Тобто, не питати, “що таке нація?”, але натомість: “яким чином статус нації як політична та культурна форма інституційована в рамках держави та в міждержавному житті”. Яким чином нація працює як практична категорія та пізнавальні рамки?

Низка нещодавніх глибоких дискусій із проблем націоналізму уникають сприйняття нації як реальної сутності: Richard Hadler “Is Identity a Useful/Cross-Cultural Concept?” (у John Gills Commemorations: The Politics of Nation Identity (Princeton: Princeton University Press, 1994); Katherin Verdery “Whither Nation and Nationalism?”(1993), Craid Calhoun “Nationalism and Ethnicity”(1993).

На думку Р. Брюбейкера, націоналізм не породженням нації, він продукується, або краще сказати індукується політичними сферами певного типу, при чому може генеруватися не тільки політичними областями, а й економічними (наприклад, через перебудову постсоціалістичної економіки певною

мірою може зростати націоналізм), інші. Націоналізм був як причиною, так і наслідком націоналізацій політичного простору.

У часи прогресуючих глобалізаційних тенденцій організація політичного простору за національними лініями все менше відповідає суспільним, економічним та культурним реаліям. Тенденція до самоствердження в Європі не має аналогій поза її межами. Пост-національна Європа намагалася показати всьому світові “образ його власного наднаціонального майбутнього”. Але перша половина 90-х років продемонструвала бурхливе відродження національних держав та національної ідеї в Європі. Яскравим свідченням цього був опір Маастрихтській угоді та ганебна невдача розробити спільну відповідь на югославську кризу.

Європа входила не у пост-національну еру, а у пост-багатонаціональну еру через масштабну націоналізацію колись багатонаціонального політичного простору. На думку, Р. Брюейкера, зараз націоналізм залишається центральним у політиці як у рамках новоутворених національних держав, так і між ними, аналогічно як такий концептив побутував у міжнародних стосунках після Першої світової війни.

Наш світ не є “світом націй”, хоча це часто стверджує Ентоні Сміт. Сучасний світ:

- 1) в якому нації широко, хоча і нерівномірно присутні та діють як категорії соціального бачення та поділу;
- 2) в якому само усвідомлення націй може раптово і потужно “трапитися”;
- 3) але це не означає світу націй — реальних і тривалих колективів.

## Джерела

---

1. *Андерсон Б.* Уявлені спільноти. К., 2001.
2. *Арендт Х.* Люди в темні часи. К., 2003.
3. *Армстронг Дж.* Нації перед націоналізмом. К., 2001.
4. *Арон Р.* Мир і війна між націями. К., 2000.

## Д. Д. СТОЯНОВИЧ

---

*аспірант кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом,  
orcid.org/0009-0004-8329-723X*

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ ОБСТАВИН В УКРАЇНІ

---

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки є засадничим планувальним документом щодо втілення секторальних стратегій розвитку, спрямування державної політики в різних галузях, здійснення

ефективного застосування державних ресурсів в регіонах, територіальних громадах для забезпечення інтересів громадян, цілісності держави, сталого розвитку історичних місць, захист навколишнього природного середовища, сталого використання природних ресурсів.

Стратегічна мета щодо державної регіональної політики до 2027 року визначена за допомогою трьох стратегічних складових курсів:

- (а) формування об'єднаної країни в соціальному, безпековому, екологічному, гуманітарному, економічному і просторовому вимірах;
- (б) удосконалення ступеня конкурентоспроможності регіонів;
- (в) побудова багаторівневого ефективного врядування.

Пріоритетними напрямками щодо регіонального розвитку до 2027 року визначено наступні:

- розвиток інфраструктурної, економічної, соціальної та культурної зв'язаності, а також інтегрованості на рівнях — національному, регіональному, місцевому;
- пришвидшення економічного розвитку регіонів, територій, що мають низький рівень соціального та економічного розвитку із забезпеченням поліпшення стану навколишнього природного середовища, невиснажливого використання природних ресурсів;
- підвищення якісного забезпечення доступних для громадян послуг, що надаються органами публічної адміністрації (незалежно від місця проживання, переважно на засадах цифровізації);
- охорона культурної спадщини, необхідне збереження традиційного типу середовища населених пунктів.

Відповідно, Державна стратегія регіонального розвитку України повинна визначати стратегічні пріоритетні напрямки розвитку якщо не окремо для кожного регіону, то у всякому разі для окремих груп (центральної, тих, що постраждали внаслідок військових дій, прикордонних з Європейським союзом, приморських, прикордонних з Білоруссю й РФ тощо). З іншої сторони, зближення до єдиних стандартів стратегічного планування регіонального розвитку — державному, локальному, регіональному, субрегіональному щаблях повинно здійснюватися одночасно з розробленням планів річного розвитку для кожного окремого об'єкта стратегічного планування. Спільною об'єднуючою частиною цих планів має стати їх відповідне бюджетне забезпечення. Послідовність цього процесу прогнозує виконання послідовно п'яти дій: 1) зазначення у Державній стратегії розвитку регіонів місця, значення окремого, кожного великого регіону (центральної, західної, східної, північно-приморської); 2) процес створення стратегій розвитку для кожної області відповідно, в рамках цих великих регіонів); 3) розробка стратегій розвитку для територіальних громад та окремих районів у відповідності розроблених стратегій для областей; 4) схвалення щорічних планів розвитку для кожного окремого регіону, району, громади; 5) формування обласних, районних, місцевих річних бюджетів, де повинні бути передбачені видатки для втілення зазначених річних планів розвитку. Однак стратегування розвитку територіальних громад повинно відбуватися з урахуванням засадничих положень

чинних стратегій розвитку належних районів, регіонів та таким чином, щоб це не суперечило стратегічним й операційним цілям громад, їхнього ролі, місця в просторовому розвитку певного субрегіону або регіону.

На сьогодні в Україні актуальності набуває процес формування нової системи управління стратегічним розвитком держави, регіонів, громад з урахування важливих потреб в умовах надзвичайних обставин, що стосується, в першу чергу, воєнного стану. Головними механізмами розвитку публічного управління, що спрямовані на підвищення його ефективності через втілення нової моделі стратегування, ефективних інструментів стратегічного планування – фінансовий (визначає налагодження стійкої системи фінансування заходів, що передбачені в стратегічних документах, планах розвитку належних територій та громад), соціальний (передбачає відповідні зусилля з трансформації соціальних інститутів, перш за все неформальних для подолання існуючих інституційних дисфункцій, обмежень, що блокують розвиток країни, регіонів), ринковий (спрямований на підвищений рівень ефективності використання існуючих людських, матеріальних, природних ресурсів через втілення відкритої конкуренції, демонополізації ринків, приватизація державно майна та комунальної власності, що використовуються доволі не ефективно).

Окрім стратегічного планування, важливе значення для розвитку публічного управління в умовах надзвичайних обставин належить планування у випадку реалізації відповідних загроз, кризових, надзвичайних обставин. Слід приділити увагу й питанням формування спільних злагоджених дій з реагування на обставини надзвичайного характеру. Відповідно, різні надзвичайні обставини можуть мати схожі наслідки (пошкодження інфраструктури та будинків, нанесення шкоди здоров'ю й життю людей та інше). Протистояння певним викликам надзвичайного характеру та їх ліквідація вимагають однакових послідовних дій реагування. З цією метою для планування слід виокремити відповідні сектори типових, подібних надзвичайних обставин та всеохоплюючих заходів на їх реагування.

Не менш важливим напрямом щодо удосконалення планування в умовах надзвичайних обставин є процес розвитку міжнародного співробітництва. Так, у межах співпраці України з НАТО, як слушно зазначає О. О. Резнікова, варто сконцентрувати зусилля на отриманні представниками органів публічної влади та місцевого самоврядування України відповідних, належних знань та навичок щодо підготовки планів на випадок кризових обставин надзвичайного характеру, здійснити проведення оглядів з питань, що стосуються готовності, у тому числі й проводити організацію та реалізовувати спільні з представниками НАТО навчань, тренувань.

Для євроінтеграційних процесів Україна не може взяти за основу шаблони східноєвропейських країн, однак сучасні виклики, що пов'язані з повоєнним відновленням країни, загрози зі сторони РФ для забезпечення європейської безпеки утворюють якісно новий поштовх. Саме тому вступ Української держави має відбуватися на відповідних принципах, зокрема:

1) маємо говорити не про “відновлення” України, а про її трансформацію, що має охоплювати не лише горизонтальні, але й галузеві питання. Всео-

хоплююча трансформація буде ефективною та результативною, якщо зміни матимуть масштабний і рушійний характер, тобто ця трансформація має відбуватися швидко та якісно, зберігаючи при цьому швидкість без заподіяння шкоди для якості. Трансформаційні процеси та вступ до ЄС повинні відбуватися не просто рівночасно, паралельно — це має бути цілісний всеохоплюючий інтегрований процес під спільним управлінням ЄС та України;

2) швидкість, оперативність та своєчасність має ключове значення, адже лише пришвидшені, незворотні зміни мають змогу зміцнити довіру українських інституцій, та України у цілому. Так, еволюційний підхід буде розумітися як затягування фундаментальних змін, понизить стійкість та дасть рф більше часу для її руйнівної, негативної діяльності;

3) безпеці буде відведено провідне місце в період трансформаційних змін та вступу до ЄС. Відповідно, вступ нашої країни матиме принципові відмінності від попередніх прикладів країн, що вступили до ЄС. У цьому аспекті важливу роль відіграє управління ризиками, що є надзвичайно важливим, оскільки всеохоплююча трансформація можлива лише за умови, що суб'єкти економіки (уряди, приватні підприємства, міжнародні фінансові інституції) будуть чітко переконані, що зможуть здійснювати керівництво своїми ризиками незагрозливо та економічно ефективно;

4) комплекс якісних змін має будуватися на чіткій об'єднаній стратегії Україна-ЄС. Україна має визначитися сама що та яким чином робити і це має бути наша відповідальність, але має бути алгоритм чіткої спільної стратегії та відповідних дій, щоб мати змогу отримати довіру й імпульс. Так, відповідно для органів місцевого самоврядування мають бути надані більш ширші повноваження для прийняття рішень. Також трансформація має бути більш відкритою і для інститутів громадянського суспільства, адже їхня результативна, інституційно гарантована участь на сьогодні має вкрай важливе значення. Організація щодо відбудови та відновлення насамперед має здійснити поправки щодо обмеження інституційної спроможності, забезпечити прозорість, відкритість та ефективність процесу в Українській державі.

Не дивлячись на такі позитивні обставини як розгорнута зовнішня підтримка України, наразі залишається надзвичайно важливим у найкоротші терміни (в період коротко- та середньострокової перспективи) забезпечити економічну стійкість — невідкладне втілення реформ та повоєнну відбудову.

---

## **КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

---

Істотні перетворення в соціально-економічному житті й державно-політичній організації країни потребують значних змін у сфері фізичної культури і спорту. За таких умов особливого значення набуває всебічне підтримання сфери фізичної культури та спорту з боку держави. Такі обставини зумовлюють необхідність вирішення проблеми формування дієвої системи публічного управління розвитком фізичної культури і спорту на регіональному рівні.

Варто зазначити, що формування ефективної системи публічного управління розвитком фізичною культурою і спортом, здійснюється на наступних рівнях:

- 1) на центральному рівні — органами управління з питань фізичної культури і спорту;
- 2) на регіональному рівні — органами управління фізичною культурою і спортом;
- 3) на місцевому рівні — місцевими органами управління (Управління з фізичної культури і спорту районних адміністрацій і міських рад);
- 4) на рівні селищних утворень — громадськими комісіями або відділами з фізичної культури і спорту.

Так, згідно статті 5 Закону України “Про фізичну культуру і спорт”, Державне управління фізичною культурою і спортом здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, за сприяння відповідно інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Крім того, система органів виконавчої влади інтегрована в органи державного управління у сфері фізичної культури і спорту. Відповідно ці органи здійснюють державне управління в регіоні від імені держави з метою виконання функцій управління та забезпечення розвитку фізичної культури і спорту.

Законом України “Про місцеві державні адміністрації” визначено, що місцева державна адміністрація наділена рядом повноважень у сфері фізичної культури і спорту, зокрема: реалізовує державну політику в галузі фізкультури і спорту, здійснює загальне керівництво закладами фізкультури і спорту, що належать до сфери її управління, їх матеріально-фінансове забезпечення, вживає заходів до збереження мережі закладів фізкультури і спорту та розробляє прогнози її розвитку, враховує їх під час розроблення проектів програм



соціально-економічного розвитку, сприяє роботі фізкультурно-спортивних організацій тощо.

Безпосередньо ці повноваження реалізуються через відповідні структурні підрозділи (управління, департаменти, відділи) місцевих адміністрацій у сфері фізичної культури та спорту.

Так, наприклад, на обласному рівні основними завданнями Управління фізичної культури і спорту Київської обласної державної адміністрації є забезпечення реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту на території Київської області. Управління відповідно до визначених галузевих повноважень організовує виконання Конституції і законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства молоді та спорту України, інших центральних органів виконавчої влади та здійснює контроль за їх реалізацією.

З поміж інших завдань, характерних для загальної системи публічного управління, варто визначити й специфічні, серед яких:

- здійснення організації і проведення фізкультурно-спортивних заходів серед широких верств населення, залучення їх до занять фізичною культурою та спортом, забезпечення пропаганди здорового способу життя;
- сприяння розвитку олімпійського, параолімпійського та дефлімпійського руху;
- забезпечення підготовки і проведення в області навчально-тренувальних зборів спортсменів, які беруть участь у спортивних змаганнях різних рівнів;
- сприяння міжнародному співробітництву з питань фізичної культури та спорту;
- сприяння громадським організаціям фізкультурно-спортивної спрямованості та іншим громадським організаціям у проведенні ними роботи з питань фізичної культури та спорту;
- координація роботи місцевих органів з фізичної культури та спорту, центрів фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх";
- розробку і подання на розгляд Київської обласної державної адміністрації пропозиції до проектів фінансування та матеріально-технічного забезпечення виконання програм і здійснення заходів, спрямованих на поліпшення становища та розвитку фізичної культури та спорту;
- забезпечення в межах своїх повноважень організацію і сприяння активізації фізкультурно-оздоровчої роботи у навчально-виховній, виробничій та соціально-побутовій сфері, розвитку самодіяльного масового спорту, спорту ветеранів;
- здійснення контролю за діяльністю спортивних шкіл;
- сприяння збереженню і розвитку мережі фізкультурно-спортивних закладів, вживає заходів щодо їх кадрового комплектування та зміцнення матеріально-технічної бази тощо.

Органи місцевого самоврядування сприяють розвиткові самодіяльного масового спорту (основу його становлять різноманітні фізкультурно-спортивні секції), заохочують і стимулюють діяльність підприємств, установ, ор-

ганізацій і громадян у цій сфері. Місцеві ради запроваджують систему пільг і заохочень для підприємств, які спрямовують частину свого прибутку на розвиток фізичної культури і спорту, будівництво об'єктів фізкультури та спорту, організацію відпочинку.

Отже, дієва система публічного управління в регіоні спроможна стимулювати розвиток фізичної культури і спорту на регіональному рівні зокрема, та створити синергетичний ефект в межах держави загалом.

## Джерела

---

1. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-XII.
2. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9.04.1999 р. № 586-XIV.
3. Офіційний сайт Київської обласної державної адміністрації. <https://sport-koda.org/description-activity>
4. *Галунець Н. І.* Формування дієвої системи державного управління розвитку фізичної культури і спорту: регіональний аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. № 14. С. 38–42.

## Р. В. ШЕВЧУК

---

канд. мед. наук, докторант,

Міжрегіональна Академія управління персоналом

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

---

Доцільно підкреслити, що неодмінним компонентом ефективного розвитку держави є підтримка соціальної сфери та формування у країні діючої системи охорони здоров'я. На основі проведеного аналізу, можна визначити три кращі країни за основними показниками здоров'я (середня тривалість життя, дитяча смертність та інші) серед яких: Японія, Німеччина та США [2]. Нижче необхідно детальніше зупинитися на огляді особливостей функціонування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я у кожній із цих країн.

У Японії існує чотири рівні управління охороною здоров'я: уряд, префектури, медичні центри та місцеві (міські та сільські) органи влади. Їх діяльність координується Міністерством охорони здоров'я і соціального забезпечення. У структурі органів місцевого самоврядування створюються відділи охорони здоров'я, відповідальні за управління місцевими програмами розвитку здоров'я. У префектурах та великих муніципалітетах створюються медичні центри (кожен центр обслуговує близько 100 000 жителів), що фінансуються як національними, так і місцевими органами влади. Для Японії характерна “сильна” система державного регулювання сфери фінансування охорони здо-

ров'я та медичного страхування, при цьому, громадськість впевнена у належному контролі цих питань з боку держави [3].

Японська система охорони здоров'я тісно пов'язана з роботою місцевих органів влади. Основними установами, пов'язаними з системою охорони здоров'я Японії, є: Бюро політики у сфері охорони здоров'я, Бюро медичних послуг, Бюро фармацевтичної продукції і продовольчої безпеки, Бюро трудових стандартів, Соціальне забезпечення і Бюро жертв війни, Бюро здоров'я і добробуту для літніх людей, Бюро медичного страхування і Бюро пенсійного забезпечення [2]. Японія є капіталістичною країною, саме тому охорона здоров'я у ній обходиться недешево. Близько 90 % витрат громадян покриває державна система медичного страхування [2].

На сьогодні, у Японії введено заборону на прибуток страхових компаній за послуги у галузі медицини, а, також, обмеження на оплату роботи медиків, які роблять серйозні помилки у догляді за пацієнтами. Саме цього не вистачає українському сектору охорони здоров'я, де медичне страхування — або через такі організації, як професійні товариства або об'єднання малих підприємств. Ця система існує вже кілька десятиліть. Вона підтримується, у межах штатів, такими організаціями як: Синій хрест і Синій щит, які зобов'язані страхувати всіх, хто сам цього забажає [2]. США витрачають 16,4 % ВВП на охорону здоров'я. Це майже найбільший показник у світі.

Слід зауважити, що великий розмір фінансування не завжди гарантує рівний та належний доступи всім громадянам до медичної допомоги. У 2018 році, понад 15 % американців, взагалі, були незастраховані. Причиною цьому була висока вартість страхування, втрата роботи, або неможливість отримати страхову субсидію. При цьому, громадяни без страхування можуть скористатися послугами некомерційних медичних центрів та невідкладних стаціонарів у лікарнях. Однак, часто вони їдуть звідти, не отримуючи належної допомоги. Такі установи можуть лише оцінити загальний стан пацієнта та стабілізувати його, а не лікувати людину.

У США первинна допомога, зазвичай, надається сімейними лікарями, які працюють поодиночі, або як частина групи. Сімейні лікарі складають третину від загальної кількості лікарів у країні. Більшість приватних лікарів первинної медичної допомоги працюють у невеликих клініках із чисельністю персоналу менше 5 осіб. Пацієнти можуть обирати лікаря із електронної мережі зареєстрованих постачальників послуг. При цьому, з'ясовано, що, в цілому, американцям не подобається сучасний стан розвитку їхньої медицини. Згідно з опитуванням, проведеним у 2017 р., Commonwealth Fund, 82 % громадян США вважають, що діюча система механізмів публічного управління охороною здоров'я потребує або проведення фундаментальної реформи, або її перебудови [3].

Розглядаючи організацію охорони здоров'я у США, варто зазначити, що головним недоліком її системи механізмів публічного управління є висока вартість медичної допомоги. Витрати на душу населення становлять 7 290 USD на рік, що більше ніж у два рази перевищує середній показник серед індустріально розвинених держав. Тому, досвід США показує, що запровадити

приватне медичне страхування як основне джерело фінансування недоцільно, оскільки, можливі серйозні фінансові розбіжності в охороні здоров'я [1].

Система механізмів публічного управління охороною здоров'я Німеччини базується на добре структурованому медичному страхуванні, що складається з державного медичного страхування та страхування приватних фондів. Державне страхування має близько 89 % населення; приватне страхування — 9 % німців; 2 % населення отримують медичну допомогу за спеціальними державними програмами (військові, поліцейські). Фактичний внесок державного медичного страхування у загальні витрати на охорону здоров'я становить понад 60 %. Крім того, кошти надходять із інших складових системи державного страхування (із фондів пенсійного страхування, страхування від виробничих травм). Також, гроші надходять із державної скарбниці. Внески до державного медичного страхування збираються лікарняними фондами (незалежними органами самоврядування). Урядове агентство контролює їх діяльністю та керує нею [2].

На федеральному рівні, систему охорони здоров'я очолює Федеральне Міністерство охорони здоров'я і соціального забезпечення, яке, також, має загальну політику щодо державного медичного страхування (перш за все, щодо питання рівності, повноти, порядку надання та фінансування соціальних медичних послуг). Державно-правове регулювання всієї німецької системи соціального страхування, в основному, базується на Соціальному кодексі, п'ята книга якого, безпосередньо, стосується державного медичного страхування.

Доцільно підкреслити, що основним джерелом фінансування охорони здоров'я у Німеччині є самоврядні регіональні та федеральні лікарняні фонди (*gesetzliche Krankenkassen*), які збирають внески та забезпечують фінансування охорони здоров'я на рівні соціального забезпечення держави. Усі лікарні є некомерційними організаціями, які зобов'язані сплачувати членські внески та мають право встановлювати ставку внеску, необхідну для покриття витрат. Серед переваг німецької системи охорони здоров'я — висока якість наданої допомоги, сучасне медичне обладнання в установах профілактичної допомоги, належна кваліфікація медичних працівників і, що найголовніше, доступність медичної допомоги для всіх. Система медичного страхування забезпечує населення широким спектром безкоштовних послуг, включаючи амбулаторне та стаціонарне лікування, надання ліків за рецептом, забезпечення медичним обладнанням, оплату проїзду до медичного закладу тощо [2].

У Великобританії основна частина фінансування надходить з державного бюджету і розподіляється зверху по управлінській вертикалі. Централізоване фінансування, також, допомагає “стримувати” зростаючі витрати на лікування. Однак, у державній системі охорони здоров'я є і недоліки, такі як: схильність до монополізму, відсутність у пацієнта вибору лікаря, чи лікарні. Система страхування базується на принципах солідарності. Страхові організації та застраховані особи мають можливість контролювати використання страхових фондів. Застраховані особи, також, можуть обрати лікаря та лікувальну установу. Фінансування таких систем здійснюється із трьох джерел [4]: страхові внески підприємців (відрахування із доходів); страхові внески

осіб, які працюють (відрахування із заробітної плати); кошти з державного бюджету. Основним постачальником-надавачем послуг із охорони здоров'я є Національна служба охорони здоров'я (National Health Service, NHS), яка звітує перед Департаментом (Міністерством) охорони здоров'я.

Доцільно наголосити, що Великобританія змогла створити медичну галузь без посередників (страхових компаній), що зробило її однією із найефективніших у світі. Для реформування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в Україні можна скористатися такими перевагами британської системи, як: доступність медичних послуг, зручність їх отримання та рівень прикладених зусиль, щоб максимально ефективно використовувати наявні ресурси [4].

## Джерела

---

1. Воробійов В. В. Досвід провідних країн світу в управлінні сферою охорони здоров'я. *Форум права*. 2011. № 2. с. 144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index.htm\\_2011\\_2\\_23\\_3,1\\_228](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2011_2_23_3,1_228)
2. Гомон Д. О., Денисова А. В. Зарубіжний досвід організації забезпечення охорони здоров'я. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту*. Серія: "Юридичні науки". 2016. № 4. С. 123.
3. Костенко Н. І., Марцинковський В. О. Особливості соціального забезпечення сфери охорони здоров'я: зарубіжний досвід. *Подільський науковий вісник*. Науки: економіка, педагогіка. 2018. № 3. С. 170.
4. Матвієнко Ю. Французька і Британська моделі охорони здоров'я (огляд). Ел. видання. *Медицина світу*. 2014. № 5. URL: <http://msvitu.com/archive/2014/mau/article-9.php>
5. Про затвердження Положення про Державну службу України з лікарських засобів та контролю за наркотиками: Постанова Кабінету Міністрів України поточна редакція від 7 вересня 2018 р., № 687-2018-п. *Офіційний вісник України*. 2015. № 72. Ст. 2354.
6. Струве А. Медична реформа: уроки французької системи охорони здоров'я. *Ваше Здоров'я*. 13/11/2015. URL: <https://www.vz.kiev.ua/medichna-reforma-uroki-francuzkoyi-sistemi-oxoroni-zdorovyua/>

## І. О. МАТВІЄНКО

---

*студентка,*

*Міжрегіональна Академія управління персоналом*

## СУТНІСТЬ ПОЛЬСЬКОЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ

---

Місцеве самоврядування в Польщі діяло з 1990 року у формі гмін (комун). Створення гмін виявилось дуже успішним проектом. Наступні адміністра-

тивні реформи були реалізовані в 1999 році. Вони ввели два нових рівні самоврядування і значно скоротили присутність центральних органів влади на субнаціональних рівнях. Держава децентралізувала владу і фінансові можливості, передавши частину цих ресурсів органам місцевого самоврядування, що обираються демократично, рівня повіту (округу), а також керівництву міських гмін, яким були передані права повітів. Реформи створили 16 нових воєводств, що одержали право самостійно визначати свою власну політику розвитку.

Ці реформи надали можливість громадянам контролювати роботу державних установ, стежити, щоб державні кошти використовувалися за призначенням. Децентралізувавши повноваження, центральний уряд звільнився від виконання завдань місцевого значення, що раніше виконувалися не належним чином, даючи, таким чином, собі можливість сконцентруватися на дійсно стратегічних питаннях [1, с. 14].

Громада (Гміна). Гміни, як групи місцевого самоврядування, були реанімовані в 1990 році. Вони являють собою початковий і найважливіший рівень суспільного адміністрування. Саме в гміні задовольняються найважливіші колективні потреби локальної спільноти. В компетенцію гміни входять ясла, дитячі сади, початкові школи, бібліотеки і культурні центри. У їхньому віданні знаходяться дороги місцевого значення. На них лежить відповідальність за дотримання суспільного порядку (використовуючи для цієї гміни і міських охоронців) і за охорону довкілля в рамках своєї юрисдикції [2, с. 23].

У Польщі зараз існує 2489 гмін. Їхні ради, що обираються демократичним шляхом, призначають членів Правління, які вже виступають як органи виконавчої влади. Сільські гміни очолюються війтами, гміни невеликих міста міські гміни — мерами, великими містами керують президенти. Середня польська гміна нараховує 10–15 тисяч жителів: сільська гміна нараховує в середньому 3 тисячі жителів, велика міська гміна — кілька сот тисяч чоловіків.

Регіони (Воєводства). Шістнадцять наново утворених воєводств являють собою досить великі одиниці, з населенням, що варіюється приблизно вія 1 до 5 мільйонів жителів, і з середнім населенням близько 2.4 мільйона чоловік. Самоврядні воєводства мають власний незалежний юридичний стат власний бюджет і широкі повноваження в царині економічної політики.

Ради, так звані сеймики (регіональні парламенти), являють собою керівний орган воєводства. Вони обираються на загальних виборах. Сеймики свою чергу, обирають правління, що є органом виконавчої влади у воєводстві. Правління очолюється маршалом, що обирається.

Крім цих суспільних джерел доходів, місцеві органи влади можуть також одержувати доход із приватних джерел (з тих основних фондів, якими вони володіють). Це, в основному, стосується гмін, що особливо добре оснащені земельною, житловою і комерційною власністю.

При ухваленні своїх бюджетів, ради місцевих і регіональних органів самоврядування, мають можливість окремо визначати фонди на багаторічні інвестиційні програми. Кожна програма повинна мати свою власну назву, мету і завдання; організаційну одиницю, що реалізує програму або координує її

реалізацію; період виконання; загальний обсяг інвестицій і обсяг витрат у наступні роки реалізації.

Місцеві і регіональні органи влади можуть скласти перелік витрат, що залишається юридично обов'язковим наприкінці бюджетного року. У цей же час, вони повинні визначити остаточні терміни по кожному з видів витрат, що містяться в списку.

Закон про доходи територіальних органів самоврядування на 1999 і 2000 рр. також припускав, що при реалізації довгострокових програм розвитку, включених в інвестиційні програми, воєводства, представлені маршалами, будуть мати можливість укладати регіональні угоди з центральним урядом.

У загальну субвенцію повіту і воєводств Закон про доходи територіальних органів самоврядування вводить фінансовий компенсаційний компонент. Цей компонент скоротить розрив на душу населення в рівні доходів між найбагатшими і найбіднішими воєводствами з розходженням у два рази до 82 %. У повітах це скоротить аналогічний розрив з 8 разів до 87 %. Компенсаційний компонент субвенції повинен зацікавити органи самоврядування підвищувати свої власні доходи.

Реформа центрального уряду. Системна реформа в Польщі повинна піти далі і не зупинитися лише на приданні нової форми місцевій і регіональній структурам суспільного управління. Наслідком адміністративної територіальної реформи стала реформа центрального уряду. Після реформи уряд вже не буде брати на себе або виконувати завдання місцевого або регіонального характеру. Історично розв'язання цих завдань займало надто багато часу й енергії у Ради Міністрів, а також у міністрів. Центральний уряд, звільнений від завдань що були передані на субнаціональний рівень, повинен бути реорганізований.

Після реформи центральний уряд зможе сконцентруватися на реальних завданнях сучасного демократичного керівництва, таких як міжнародний і глобальний контекст і стратегія; загальне вдосконалювання законодавства, забезпечення збалансованого розвитку нації. Зокрема, реформа допоможе центральному уряду виступати ефективним гарантом і провідником у життя політики Євросоюзу, а також підвищити надійність країни як партнера у двосторонніх відносинах. Спрощуючи адміністративні процедури, спрощуючи і більш чітко розмежовуючи повноваження, децентралізуючи владу, реформа польської державної адміністративної системи природним чином полегшить Польщі участь у програмах Євросоюзу.

Реформа центрального уряду буде спиратися на плеяду нових професійних державних службовців, що зараз тільки зароджується в Польщі і чії правила й процедури роботи визначаються відповідно до міжнародних стандартів.

Отже, Польща стала набагато більш децентралізованою державою, тому що місцеві органи стали більш сильними порівняно з центральною адміністрацією. Це відносно збільшення повноважень тільки частково було результатом передачі повноважень і ресурсів униз по вертикалі. У більшій частині це стало результатом підвищення економічної значимості муніципалітетів,

завдяки їхньому ефективному менеджменту і підвищенню суспільної підтримки в міру того, як місцеві жителі визнавали успіх по-передніх муніципальних реформ. Таким чином, регіоналізація в Польщі була можливою, тому що місцеві органи влади ставали усе сильнішими політично, а успіх генерував суспільну підтримку, необхідну для подальшої децентралізації. Аналізуючи досвід Польщі й інші адміністративні реформи, що відбувалися в Центральній і Східній Європі, розробили пропозиції щодо поглиблення процесу децентралізації.

Пропонується і далі сприяти становленню в країнах Східної і Центральної Європи децентралізованих демократичних держав із сильними регіональними структурами. Крім того, на центральному рівні повинні бути ініційовані інституційні зміни для того, щоб створити інституційну основу для децентралізованої держави. До того ж, інформація про позитивні результати регіоналізації повинна бути широко розповсюджена. Більш того, у всіх країнах для підтримки концепції регіоналізації повинні бути підготовлені економічні аргументи.

Врешті-решт, регіоналізація повинна бути представлена як засіб запобігання конфліктів і вираження інтересів меншостей.

## Джерела

---

1. Зленко А. В. Особливості української трудової міграції. *Зовнішні справи*. 2015. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://uaforeignaffairs.com/ua/ekspertna-dumka/view/artide/osoblivosti-ukrajinskoji-tudovoji-migraci/#sthash.ru0K6JjA.dpuf>.
2. Бачинська М. В. Фактори міграційного притягування в контексті соціокультурологічного розвитку регіону / М. В. Бачинська, Г. П. С'єдіна. *Молодий вчений*. 2015. С. 22–26.
3. Гоголь Г. П. Євразійська трудовіграція: проблеми та перспективи / Г. П. Гоголь, Ю. П. Гуменюк. *Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка"*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2007. № 606. С. 440–445.

**М. Г. ГОРДІЄНКО**

---

*канд. політ. наук, доц.,*

*Яготинський інститут МАУП*

## ПОЛІТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК АГЕНТ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ УКРАЇНИ

---

Сучасні проблеми, що постали перед українським суспільством у зв'язку з повномасштабним нападом московської орди проти нашої держави потребують максимальної мобілізації ресурсів та зусиль в усіх сферах. Воєн-



ні реалії соціального буття вимагають конструктивних підходів і фахових управлінських рішень для подолання безпрецедентних викликів пов'язаних із зовнішньою інвазією. На кожного суб'єкта політичного процесу в умовах військового часу покладається широкий спектр громадських обов'язків та відповідальності. Практична реалізація державотворчої місії передбачає активну участь індивіда в суспільних справах на різному рівні — в сім'ї, колективі, державі. При цьому треба відкинути меркантильні інтереси, політичні амбіції й залучати компетентність, досвід, вимогливість, альтруїзм, піклування про постраждалих людей тощо. **Ефективне вирішення всього комплексу проблем, детермінованих війною та соціально-економічною кризою апіорі потребує залучення політичного менеджменту**, що дає методологічне підґрунтя для фахового аналізу реальних подій, процесів, зв'язків й відношень в суспільстві та формулює об'єктивні алгоритми перспективи європейського розвитку держави. Фактично від наявності та рівня компетентності політичних менеджерів у великій мірі залежить успіх вирішення практичних завдань військово-політичного приборкання противника, забезпечення перемоги над рашизмом, ліквідації наслідків агресії та створення умов для поствійськової розбудови української спільноти за європейськими стандартами.

Історично першими управлінські традиції сягають часів Давнього Сходу, де вони рефлектуються у тренді централізованої політичної системи. Для нас ця традиція має теоретичне, а не практичне значення. Актуальні сенси рефлексії політичного менеджменту репрезентує європейська парадигма філософської думки. Зокрема, в античній Греції дві з половиною тисячі років тому створюється нова система цінностей — ринкова економіка, приватна власність, свобода й демократія, що відкривало простір для розвитку менеджменту. **Політично антична цивілізація починається з полісу (міста-держави), в якому практикується перший управлінський досвід, що став визначальним фактором прогресу суспільства.** Універсалізм античного ринку (який був орієнтований не стільки на інтереси багатих клієнтів, скільки на задоволення потреб середнього класу) полягав у тому, що на ньому домінували не виробники, а споживачі. Фундаментом давньогрецької цивілізації був принциповий пропорційний взаємності. Класик античної філософії Аристотель в "Нікомаховій етиці" обґрунтовував ідею про те, що суспільні відносини з приводу обміну підтримуються особливим видом справедливості. Вона передбачає пропорційність, але не рівність. За логікою Аристотеля суспільство інтегрується тим, що кожному віддячується пропорційно його діяльності. Тому ринок і обмін повинні будуватися на наданні взаємних послуг. Аристотелівська формула ринку конструюється так: послуга має сплачуватися послугою. Окрім цього в античній Греції процвітали такі механізми ринкової комунікації, як ініціативність і ризик, підприємливість і новаторство, діловитість і раціоналізм, науково-практичний підхід до справи, зрештою, креативний інноваційний стиль управління, вміння швидко перебудовуватися і досягати успіхів в нових реаліях. Духовні цінності й громадянські чесноти ставилися грецькою культурою набагато вище, ніж володіння грошима і багатством. Тільки через дві тисячі років норми античної управлінської етики

були відновлені в правах. Сучасна цивілізація намагається оптимізувати всі сфери своєї життєдіяльності, враховуючи античний досвід. В системі демократичного врядування саме креативні доктрини політичного менеджменту беруться за основу прийняття євроатлантичної модемі розвитку суспільства. Це вказує на актуальність місця і ролі політичного менеджменту в сучасному державотворенні.

В нинішніх українських реаліях війни, щоб перемогти противника, який переважає в економічному потенціалі, людському ресурсі, мілітарному оснащенні потрібно сформувати якісну систему управління. Це завдання перебуває в науковій площині **менеджменту, що інтегрує сукупність принципів, методів, засобів для формування ефективних управлінських рішень**. Досліджуючи політичний менеджмент М. Головатий відзначає, що цей феномен існує скрізь, де відбуваються людські контакти, комунікації, діяльність, спрямовані на досягнення відповідних результатів. Якщо говорити про менеджмент саме як про соціальне явище, як управління людською спільнотою, то це процес досягнення мети соціальної організації за рахунок керівництва людьми. Систематизувавши існуючі дефініції менеджменту М. Головатий дає таке визначення: “Менеджмент (від англ. *management* — керувати, управляти) — процес управління матеріальними та людськими ресурсами в інтересах їх ефективного використання з метою досягнення цілей управління суспільством, політичною, економічною або соціальною структурами, окремими спільнотами тощо. Цей термін означає: а) соціальний і економічний інститут, який впливає на підприємницьку діяльність, спосіб життя і сферу політики сучасного суспільства” [1, 16–17] Відповідно до сфер суспільного життя й трудової діяльності менеджмент диференціюється на матеріальне виробництво — соціально-економічний менеджмент, духовне виробництво — соціально-культурний менеджмент і політична сфера — соціально-політичний менеджмент.

У цьому дослідженні ми акцентуємо увагу на євроінтеграційних ресурсах політичного менеджменту, який вивчає закономірності політичних зв'язків і відносин в сучасному суспільстві та за допомогою раціональних аргументів формує свідомість індивіда й задає алгоритми його поведінки як суб'єкта політики. Людська діяльність лише тоді буде корисною, коли матиме системний, впорядкований й скоординований характер, максимально обмежуючи свої хаотичні чи спонтанні прояви. З метою такого упорядкування і створюється система управління, а в політичній площині — система політичного менеджменту, що уособлює сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на досягнення якоїсь важливої мети й отримання вагомих результатів. Важливим ресурсом практичної реалізації поставлених цілей є політичні технології, які забезпечують передачу і сприйняття управлінського впливу на основі обміну інформації як всередині політичної системи, так і за її межами. Основним завданням управління є забезпечення цілеспрямованої та скоординованої діяльності всіх учасників політичного процесу. Виходячи з цього **політичний менеджмент можна визначити як перехід чи трансформацію політичної системи або її окремих елементів із хаотичного до**

**цивілізаційного стану соціуму з допомогою цілеспрямованого й креативного впливу.** Ефективність політичного менеджменту як системи управління досягається тоді, коли виникає взаєморозуміння між об'єктом і суб'єктом управління.

Головним критерієм визначення успішності політичного менеджменту є позитивні трансформації соціальної практики. Важливим є вплив особистісного фактору на ефективність пошуку, прийняття й реалізації управлінського рішення. **Харизматичний лідер є авангардом політичного менеджменту. Треба наголосити, що харизма політичного лідера має сублимувати відповідальність і компетентність, спрямовуватися на подолання кризових явищ й забезпечення цивілізаційного поступу,** а не використовуватися для просування власного іміджу чи поліпшення рейтингу. Аналізуючи поняття політичного лідера Б. Кухта і Н. Теплоухова відзначають, що “це та особистість, яка з'являється у потрібному місті, у потрібний час, що своїми ідеями, діями найповніше вміє висловити потрібні загалу думки та здійснити бажання мас. Якщо все це має місце, тоді з'являється лідер, а якщо він до того ж діє успішно, то стає національним героєм, вождем тощо. Механізм його формування значною мірою детермінований, сама ж особистість лідера — це збіг обставин, подарунок природи людям. Лідер глобального масштабу, як метеор, мчить по небу, випереджає маси, запалює їх на небувалі вчинки, горить сам і зникає, залишаючи враженим масам свій образ” [2, 112–113]. В системі політичного менеджменту національний лідер — це важливий субстрат, навколо якого всі окремі ланки, елементи підсистеми інтегруються в цілісний процес. Його основним завданням є забезпечення ефективної взаємодії всіх учасників політичного процесу. Потреба у генерації нових ідей постає ключовим елементом ведення сучасної технологічної війни та забезпечення сталого цивілізаційного прогресу. Управлінські рішення в оборонній сфері апріорі передбачають креативний підхід у налагодженні соціальної інфраструктури, узгодження логістичних шляхів, здійснення міжнародної комунікації тощо. Місія політичного менеджменту — здійснювати цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів у ефективну і продуктивну силу.

Буремні часи неоімперської навали московитів, що переживає сучасна Україна, **підносять якісний політичний менеджмент на рівень ефективного захисту національно-державних інтересів й утвердження європейської ідентичності пострадянського суспільства.** Компетентність політичного менеджменту є запорукою конкурентоспроможності й цивілізованості української державності. Висвітлюючи вплив війни на ціннісні пріоритети О. Жуленьова резонно зауважує: “У ці місяці викристалізовується ідентичність країни, сьогодні для більшості населення питання державної незалежності не є чимось абстрактним, воно стало екзистенційним, адже, виборюючи незалежність країни, суспільство обстоює власне право на життя, своє майбутнє, своє право на свободу, можливість жити на своїй землі під своїм прапором. З початком повномасштабної війни особисте, громадянське та національне тісно перетнулися. Сьогодні багато хто усвідомлює, що матеріальні

статки не можна взяти з собою, ховаючись у підвалах, матеріальний добробут мало чим захистить від удару ракет чи влучення снаряду. Матеріальний добробут сьогодні може бути ресурсом для допомоги армії, засобом, який полегшить життя в нових умовах” [3, 329]. Наші громадяни чітко усвідомлюють, що жертвний захист своєї землі — героїчна частина новітньої історії України, яку ми повинні пройти гідно, заради цивілізаційного майбутнього своєї держави.

Підсумовуючи вищесказане ми наголошуємо, що важливим рубіконом становлення європейської цивілізації було розширення демократичного ареалу буття громадян, поява вільної конкуренції, товарно-грошових відносин і формуванням основ раціонального менеджменту. В силу перманентних імперських поневолень Україна була на маргінесі цивілізаційних процесів. Однак сьогодні через війну європейська ідентичність українського суспільства відбувається набагато швидше й радикальніше. Брутальне вторгнення московії інтенсифікувало національну самовизначеність українців та стимулювало процеси інтеграції нашої держави до європейського простору. **Війна конструє нову парадигму цивілізаційної ідентичності України. Політика євроінтеграції стала екзистенційним потягом українського народу.** Онтологічні виклики існування української спільноти постмодерної доби зобов'язують наш істеблішмент приймати управлінські рішення, керуючись виключно національними інтересами держави та європейськими критеріями. Адекватні відповіді на концептуальні виклики сьогодення спроможні давати самодостатні управлінці, які вміють нестандартно, творчо мислити, вчасно реагувати на зовнішні подразники, генерувати нові цінності, опановувати сучасні знання й технології та брати відповідальність за свої дії. При цьому політичний менеджмент постає як наука і мистецтво перемагати, вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. Збагачуючись апробованим досвідом європейських демократій, Україна неодмінно посяде гідне місце в цивілізаційній ієрархії глобалізованого світу.

## Джерела

---

1. Головатий М. Політичний менеджмент: навч. посіб. Київ: МАУП, 2005. 264 с.
2. Кухта Б., Теплоухова Н. Політичні еліти і лідери. Львів: Кальварія, 1997. 224 с.
3. Українське суспільство в умовах війни. 2022: Колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. Є. Головахи, С. Макеєва. Київ: Ін-т соціології НАН України, 2022. 410 с.

---

## РОЗВИТОК ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

---

**О. А. ЗОЛОТАРЬОВА**

*ад'юнкт-проф. МКА, доц. каф. ОІ, МАУП*

---

### ПРО НЕОБХІДНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ

---

Сьогодні, коли Україна, як країна-кандидат, готується до перемовин про вступ до Євросоюзу та повоєнної відбудови, важливим є забезпечити належне правове регулювання господарської діяльності та впорядкування змісту господарських відносин. Логічним є очікувати вдосконалення норм Господарського кодексу України (ГК України), який був прийнятий 20 років тому. Слід зазначити, що підприємці і юристи часто вказують на такі недоліки норм ГК України: недосконалість виписаних норм; значна кількість банкетних та декларативних норм; дублювання та суперечність між ГК України та ЦК України; прогалини в господарському законодавстві; невідповідність норм ГК України сучасним викликам бізнесу [4]. Безумовно, необхідно удосконалити норми ГК, зокрема стосовно визначення збитків у господарському праві, підстав для розірвання договорів, замінити назву “підприємства колективної власності”, щоби не плутати форми власності в Україні, імплементувати норми окремих законів у текст ГК України. Вважаємо помилкою законодавців у деяких випадках замість внесення системних змін до ГК приймати окремі нові закони. Існує прогалина у правовому регулюванні відносин у сфері ІТ, віртуальних активів, криптовалюти, штучного інтелекту. Необхідно з метою ефективної реалізації економічної політики забезпечити сучасне правове регулювання з питань удосконалення некорумпованого державного контролю, поліпшення якості продукції, розвитку техніко-технологічних систем, широкого запровадження інноваційних технологій, добросовісної торгівлі, захисту інтелектуальної власності, стимулювання конкуренції та інших. Модернізацію господарсько-правового регулювання господарських відносин в Україні доцільно здійснювати з урахуванням досвіду провідних європейських країн. Оновлення господарського законодавства слід здійснювати шляхом його кодифікації, що передбачає, зокрема, зменшення в ньому кількості банкетних норм та одночасне доповнення нормами прямої дії та відсилками на конкретні закони.

Але замість зазначеного вдосконалення норм ГК України всі 20 років його існування точилася дискусія про те, чи потрібен він взагалі і чи слід відмовитись від цього “дуалізму права” і повернути господарські норми в Цивільний кодекс України (далі в тексті – ЦК України). 23.03.2016 р. розпочала роботу робоча група, яку було утворено Наказом Міністерства юстиції України від 14.03.2016 № 82/7 з метою розробки Концепції модернізації правового регулювання умов ведення бізнесу в Україні, метою якої оголосили безальтернативне скасування Господарського кодексу України. Такий підхід викликав, як мінімум, здивування. Проте у 2019 році у Верховній Раді України було зареєстровано законопроект “Про внесення змін і доповнень до деяких законів України з метою вдосконалення цивільного законодавства” за № 2635 від 19.12.2019, яким також пропонувалося скасувати ГК України; цей проект так і не був розглянутий і поступово був замінений законопроектом № 6013 від 09.09.2021 р. “Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об’єднань у перехідний період”, який 12 січня 2023 року Верховна Рада України ухвалила у першому читанні і в якому передбачено скасування ГК України [3].

Господарське право як галузь виникло не безпідставно, а багато в чому завдяки тим об’єктивним чинникам людської діяльності. Вважаємо, що у розвитку господарського права можна виділити 5 етапів [1, 145], починаючи з XI–XIV століть, три перші з яких проаналізував відомий дослідник торгового права Г. Ф. Шершеневич, і 5 етап триває. Андрій Гриняк, заперечуючи необхідність існування ГК України, все ж об’єктивно визнає, що у XXI столітті комерційні кодекси за прикладом Європи прийняли Габон, Екватор, Катар, Лівія, Мозамбік, Сирія. Вбачаємо очевидним, що в цілому досвід інших країн доводить невипадковість тривалого існування усталених окремих кодексів (комерційних, торговельних, підприємницьких). І навіть в тих країнах, де такий Кодекс відсутній, підприємницькі відносини не регулюються ЦК країни [2]. На відміну від цивільного права, в актах господарського права поєднуються приватноправове і публічно-правове регулювання економічних відносин. Окрім того, господарське право, як галузь, має свій предмет – суспільні відносини у сфері господарювання в формі виробництва, надання послуг і виконання робіт; комплексний метод регулювання, а не лише диспозитивний, як в цивільному праві; суб’єктами в господарських відносинах є юридичні особи і ФОПи, а не просто фізичні особи, як в цивільному праві. Така наявність відмінних предмета, метода і суб’єктів могла би бути доказом окремоті галузі господарського права, що потребує кодифікації.

Автори законопроекту № 6013 вказують на необхідність розв’язання проблем, пов’язаних із недосконалістю законодавства, розбіжностями Господарського та Цивільного кодексів України, а також підвищення інвестиційної привабливості країни шляхом нового підходу до регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб. З метою впливу на думки юристів один з ініціаторів законопроекту № 6013 Руслан Стефанчук вирішив “спростувати міфи”, розмістивши інформацію на сторінці Фейсбук Верховної Ради України, що не буде скасування спеціального законодавства, залишать-

ся господарські суди і кафедри господарського права в ЗВО [4]. Вважаємо сумнівним, що можна відмовитись від господарських відносин і норм матеріального господарського права як галузі, але зберегти при цьому Господарський процесуальний кодекс і систему господарських судів.

Нова “правова реальність”, яку пропонує аналізований законопроект, на наш погляд, буде для підприємців у важкий повоєнний період відбудови країни складним і невиправданим викликом. Доктор юридичних наук, професор Вікторія Резнікова вважає, що законодавець хоче “вибити фундамент з-під ніг” засад господарських відносин, хоче відмовитись від терміну “підприємство”, хоча він є у всіх країнах, зустрічається у нашому законодавстві більше 300 тисяч разів і 80 тисяч разів зустрічається термін “суб’єкт господарювання”. “Один з ключових ризиків міститься у п. 11 законопроекту, де прописано, що у разі, коли перехідний період (7 років) власник суб’єкта господарювання не прийняв рішення про припинення, застосовуються норми закону про товариства з обмеженою відповідальністю. Тобто, ми перетворимо все на ТОВ. І наша держава перетвориться на ТОВ. Це неадекватно”, — вважає науковець [5].

Заслуговує на увагу думка професора Володимира Устименка, що скасуванням ГК створюються передумови для повторення помилок країн з диктаторськими режимами [6]. Крім того, вважаємо очевидним, що запропонований законопроект семирічний перехідний період не сприятиме залученню притоку інвестицій в Україну, а це вкрай небажано в очікуванні великої відбудови країни. Резолюція учасників круглого столу з обговорення законопроекту № 6013 за участі представників суддівської, адвокатської, наукової спільноти визначила, на перший погляд, несподівану причину мети скасування ГК України: “У бажанні будь-якою ціною скасувати Господарський кодекс, зруйнувати систему господарського судочинства та підняти роль цивілістичної науки автори законопроекту нехтують будь-якими розумними підходами до організації та реформування економічних відносин” [6]. Ми не розуміємо, чим наука господарського права заважає підняттю ролі цивілістичної науки, але для нас очевидна помилковість ідеї скасування Господарського кодексу України з метою перенавантаження ЦК України і “нової правової реальності” для підприємств і підприємців.

**Висновки.** Не можна допустити скасування ГК України, бо господарське право є окремою галуззю права, ГК фіксує специфіку господарських правовідносин, що відрізняються від цивільних, а переважна більшість розвинутих країн не піддає сумніву доцільність існування двох кодифікацій, які регулюють подібні правовідносини. В умовах війни і очікуваної великої поствоєнної відбудови, що передбачає розвиток підприємництва і залучення іноземних інвестицій, скасування ГК і період правової невизначеності взагалі є небезпечним і ризикованим. Сподіваємось, що законодавець все ж дослухається до висновків фахівців, відмовиться від доопрацювання законопроекту № 6013 до 2-го читання і запровадить роботу з підготовки оновленого, сучасного, адаптованого до євростандартів Господарського кодексу України, причому, пропонуємо назвати його Комерційним або Економічним.

## Джерела

---

1. *Золотарьова О. А.* Щодо проблеми скасування Господарського кодексу України. *Юрид. вісник.* 2022. Вип. 5. 2022. С. 145–153. DOI <https://doi.org/10.32782/yuv.v5>
2. *Подцерковний О. П.* Від торгового права до господарського: періодизація галузевого розвитку. URL: Актуальні проблеми держави і права. <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14798/2009%20%20D0%92%1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 06.05.2023).
3. Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об'єднань у перехідний період: проєкт Закону України від 09.09.2021 № 6013. Картка законопроєкту: URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=72707](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72707) (дата звернення: 06.05.2023).
4. *Пісоцька Олена.* Чому Господарський кодекс хочуть скасувати та що це змінить для бізнесу? 4 жовтня 2021. Аналіз законопроєкту № 6013. *LIGA ZAKON.* URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/206602\\_chomu-gospodarskiy-kodeks-khochut-skasuvati-ta-shcho-tse-zmnit-dlya-bznesu](https://biz.ligazakon.net/analytics/206602_chomu-gospodarskiy-kodeks-khochut-skasuvati-ta-shcho-tse-zmnit-dlya-bznesu) (дата звернення: 06.05.2023).
5. У Верховному Суді обговорюють наслідки скасування Господарського кодексу. *Судово-юридична газета.* <https://sud.ua/uk/news/publication/255716-v-verkhovnom-sude-obsuzhdayut-posledstviya-otmeny-khozyaystvennogo-kodeksa-on-layn-translyatsiya> (дата звернення: 06.05.2023).
6. Резолюція учасників круглого столу з обговорення законопроєкту № 6013. *Асоціація розвитку суддівського самоврядування України.* URL: <http://arssu.org.ua/archives/1643> (дата звернення: 06.05.2023).

## В. Г. ЯВОРСЬКА

---

*канд. юрид. наук, доц., завідувач кафедри права,  
Львівський інститут ПрАТ “ВНЗ “МАУП”*

## ПРОЯВИ ЯДЕРНОЇ ЗАГРОЗИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

---

Війна РФ проти України, яка почалася 24.02.2022 року постійно викликає нові та значні загрози не тільки для нашої держави, а для Європи та всього світу. Зустрівшись з проявами насильства, вбивствами, згвалтуваннями, пограбуваннями та іншими злочинами населення нашої держави зрозуміло реальність та непередбачуваність зростаючої загрози. Проте, в серпні 2022 року перед країною постала нова загроза — небезпека радіоактивних речовин внаслідок окупації російськими військами Запорізької АЕС.

Метою обстрілів Запорізької АЕС називають зменшення забезпечення електроенергією півдня країни. Але внаслідок обстрілів виникла загроза безпечної діяльності Запорізької АЕС.

Україна закликає світову спільноту невідкладно вжити заходів для примусу Росії звільнити ЗАЕС та передати електростанцію під контроль України заради безпеки всього світу [1].



З такою метою Верховна Рада України прийняла Постанову від 15.08.2022 року № 2502-IX “Про Звернення Верховної Ради України до Організації Об’єднаних Націй, інституцій Європейського Союзу, Організації з безпеки і співробітництва в Європі, Міжнародного агентства з атомної енергії та парламентів і урядів його держав-членів щодо засудження акту ядерного тероризму, який здійснює держава-агресор — Російська Федерація на Запорізькій атомній електростанції у місті Енергодар Запорізької області, Україна” [2].

В Зверненні Верховної Ради України до Організації Об’єднаних Націй, інституцій Європейського Союзу, Організації з безпеки і співробітництва в Європі, Міжнародного агентства з атомної енергії та парламентів і урядів його держав-членів щодо засудження акту ядерного тероризму, який здійснює держава-агресор — Російська Федерація на Запорізькій атомній електростанції у місті Енергодар Запорізької області, Україна (далі — Звернення) вказано про наявність загрози для безпеки Європи і світу, окупацію Російською Федерацією Запорізької атомної електростанції у місті Енергодар Запорізької області, що розпочалася 4 березня 2022 року, захоплення в заручники співробітників ЗАЕС, подальше мінування та артилерійські обстріли ЗАЕС збройними силами Російської Федерації, погрози військовослужбовців Російської Федерації підірвати ЗАЕС у разі спроб Збройних Сил України звільнити окуповану територію ЗАЕС, що є порушенням законів та звичаїв війни [2].

В документі визначені дії військовослужбовців РФ з проявами загрози:

- захоплення заручників працівників ЗАЕС;
- мінування;
- артилерійські обстріли;
- погрози підриву.

Вказані дії визнаються порушенням законів та звичаїв війни.

В документі визначено наявність пошкоджень, зокрема: “обстріли збройними силами Російської Федерації ЗАЕС 5, 7, 11 серпня 2022 року вже призвели до пошкодження азотно-кисневої станції, об’єданого допоміжного корпусу ЗАЕС, ліній зв’язку 330 кВ “ЗАЕС – Запорізька ТЕС” і 750 кВ “ЗАЕС – підстанція “Каховська”, а також пошкодження системи радіаційного моніторингу навколо майданчика станційного сухого сховища відпрацьованого ядерного палива, що становить реальний ризик ядерної катастрофи, яка може загрожувати життю і здоров’ю цивільного населення та навколишньому середовищу не лише в Україні, а й за її межами” [2].

В документі визначено, що в діях РФ вбачаються порушення норм міжнародного атомного права.

Верховна Рада України визначила чотири основні вимоги до яких закликає:

1) парламенти та уряди держав — членів Міжнародного агентства з атомної енергії визнати дії Російської Федерації щодо окупації ЗАЕС, її мінування та обстріли, що ставлять під загрозу безпечне існування Європи та світу, актом ядерного тероризму;

2) Організацію Об'єднаних Націй, інституції Європейського Союзу, Організацію з безпеки та співробітництва в Європі, Міжнародне агентство з атомної енергії застосувати санкції проти всієї російської атомної галузі, зокрема щодо державної корпорації “Росатом”, підприємств та організацій, що входять до складу державної корпорації “Росатом”, та їхніх дочірніх компаній, які розташовані як на території Російської Федерації, так і за її межами, а також щодо російських фізичних осіб, які є керівниками державної корпорації “Росатом”, підприємств та організацій, що входять до її складу, а також які є керівниками їх дочірніх підприємств, які відповідають за реалізацію злочинної політики Російської Федерації проти України та беруть безпосередню участь у прийнятті рішень і здійсненні актів ядерного тероризму на території України;

3) парламенти та уряди держав — членів Міжнародного агентства з атомної енергії звернутися до Генеральної конференції МАГАТЕ щодо призупинення дії привілеїв та імунітетів Російської Федерації як члена цього Агентства, а також позбавлення Російської Федерації права голосу на засіданнях Ради керуючих МАГАТЕ і можливості брати участь у програмах технічного співробітництва, науково-технічного обміну і міжнародних дослідницьких проектах, що проводяться під егідою Агентства;

4) Організацію Об'єднаних Націй, Міжнародне агентство з атомної енергії невідкладно вжити необхідних заходів для організації та направлення спільної безпекової місії ООН і МАГАТЕ на ЗАЕС із подальшими демілітаризацією ЗАЕС та виведенням підрозділів збройних сил Російської Федерації та представників Державної корпорації з атомної енергії “Росатом” і АТ “Концерн Росенергоатом” із ЗАЕС та всієї прилеглої до неї території, включаючи місто Енергодар, відновленням пошкоджень інфраструктури ЗАЕС та передачею ЗАЕС під повний контроль України [2].

У жовтні 2022-го Збройні сили України намагалися звільнити окуповану російськими військами Запорізьку АЕС в Енергодарі. Втім, ця спроба виявилася невдалою [3].

З метою вирішення питання звільнення від окупантів Запорізької АЕС планується запропонувати угоду відносно захисту Запорізької АЕС в ООН.

## Джерела

---

1. На Запорізькій АЕС є ризик витoku водню та розпилення радіації. *Енергоатом*. URL: [https://tvoemisto.tv/news/na\\_zaporizkiy\\_aes\\_ie\\_ryzyk\\_vytoku\\_vodnyu\\_ta\\_rozpylennya\\_radiatsii\\_energoatom\\_135755.html?fbclid=iwar32hchgbe0q9nqiwncazfht7uyalsbm9pb9mcqe6vcr5srewhyeiuoqw0](https://tvoemisto.tv/news/na_zaporizkiy_aes_ie_ryzyk_vytoku_vodnyu_ta_rozpylennya_radiatsii_energoatom_135755.html?fbclid=iwar32hchgbe0q9nqiwncazfht7uyalsbm9pb9mcqe6vcr5srewhyeiuoqw0)
2. Постанова Верховної Ради України “Про Звернення Верховної Ради України до Організації Об'єднаних Націй, інституцій Європейського Союзу, Організації з безпеки і співробітництва в Європі, Міжнародного агентства з атомної енергії та парламентів і урядів його держав-членів щодо засудження акту ядерного тероризму, який здійснює держава-агресор — Російська Федерація на Запорізькій атомній електростанції у місті Енергодар Запорізької області, Україна” від 15.08.2022 р. № 2502-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2502-20#Text>

3. *Катнік О.* Українські військові намагалися звільнити Запорізьку АЕС: Times розкрило деталі штурму. URL: <https://tsn.ua/ato/ukrayinski-viyskovi-namagal-isa-zviliti-zaporizku-aes-times-rozkriilo-detali-shturmu-2303287.html>

**Є. С. КОСТЮК**

*канд. істор. наук,*

*Український інститут національної пам'яті, м. Київ*

---

## **ЗАКОНОДАВЧЕ ВРЕГУЛЮВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ КАБІNETУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ 2006–2007 РОКІВ: ІСТОРИКО-ПРАВОВИЙ ВИМІР**

---

Питання розподілу повноважень між різними гілками влади завжди було дуже резонансним в незалежній Україні і неодноразово спричиняло гострі політичні кризи. Однією з найбільших гострих політичних криз була криза 2006–2007 років. Якщо розглядати історико-правовий вимір цієї кризи, то одним із ключових її чинників можна визначити проблему розподілу владних повноважень після вступу в дію змін до Конституції України, передбачених “конституційною реформою” 8 грудня 2004 року. А саме, цими змінами було закладено правову базу для переходу від президентсько-парламентської до парламентсько-президентської республіки. Детальний аналіз суті та наслідків “конституційної реформи” 2004 року виходить за рамки цього дослідження, але якщо максимально стисло окреслити зміст нових конституційних норм, то їх можна визначити як звуження повноважень Президента України і відповідне розширення повноважень як Верховної Ради України, так і Кабінету Міністрів України.

Зазначені зміни до Основного Закону України були наслідком політичного компромісу, покликаного не допустити подальшої ескалації в суспільстві. Утім, поспішність прийняття цих змін, які фактично мали політико-правову природу, були прийняті без окреслення “дорожньої карти” їх подальшої імплементації в українське законодавство, мали довготривалі негативні наслідки, спричинивши перманентні політичні кризи, “наріжним каменем” яких якраз і була криза 2006–2007 років, яка, у свою чергу, поділялася на окремі локальні кризи.

Однією з таких локальних криз якраз і було протистояння, пов'язане із законодавчим врегулювання повноважень уряду. Необхідність прийняття відповідного базового закону була вкрай нагальною. Так, в Основному Законі України повноваження Кабінету Міністрів України були виписані доволі нечітко, і їх конкретизація у відповідному законі постала вкрай гостро.

Отже, один із особливо гострих витків політичної кризи в Україні восени 2006 року був пов'язаний із скандальним законопроектом “Про Кабінет

Міністрів України”. Це питання було вкрай “довгограючим”, і фактично “перейшло у спадок” V скликанню парламенту і новій владі загалом. Але воно було додатково актуалізовано та загострено тими змінами до Конституції України, які посилювали уряд. І, звісно, прийняття такого базового закону, який дійсно був необхідним, не могло не вилитися у чергову фазу протистояння у трикутнику Президент України – парламентська опозиція – уряд та парламентська коаліція.

Урядовий законопроект “Про Кабінет Міністрів України” було зареєстровано 13 жовтня 2006 року. У цьому законопроекті було закріплено доволі широкі повноваження уряду, зокрема, в частині впливу на призначення керівників та формування політики місцевих державних адміністрацій, можливості скасування їх нормативно-правових актів. Також урядовий законопроект містив явні ознаки втручання Кабінету Міністрів України у законотворчу діяльність Верховної Ради. Так, відповідно до частини другої статті 31 законопроекту, Кабмін “...забезпечує проведення експертизи внесених на розгляд Верховної Ради України іншими суб’єктами права законодавчої ініціативи проектів законів, які надіслані Верховною Радою України. Висновки Кабінету Міністрів України щодо таких проектів законів підлягають обов’язковому розгляду Верховною Радою України. У разі негативного висновку Кабінету Міністрів України щодо впливу проекту закону на дохідну та/або видаткову частину бюджетів він не включається до порядку денного пленарного засідання Верховної Ради України без погодження з Кабінетом Міністрів України.” [1].

Натомість 27 жовтня Президент України подав альтернативний законопроект – “Про Кабінет Міністрів України та центральні органи виконавчої влади”. Цей законопроект розширював повноваження Ради національної безпеки і оборони України та Секретаріату Президента України. Він містив ознаки втручання президентської владної вертикалі у діяльність уряду [2].

У свою чергу, народний депутат від фракції “Наша Україна”, представник Партії промисловців і підприємців України Микола Оніщук 14 листопада зареєстрував свій альтернативний законопроект “Про Кабінет Міністрів України”, який він позиціонував як компромісний, такий, що мав знайти баланс у взаєминах між урядом, президентською владною вертикаллю та парламентом [3].

Цілком очікувано, обговорення цих законопроектів на ранковому пленарному засіданні 16 листопада викликало справжній “шквал емоцій”. Навряд чи в контексті даного дослідження є сенс у тому, щоб переповідати всі ті звинувачення в узурпації влади, знищенні парламентаризму, ревізії політичної реформи грудня 2004 року і таке інше, якими навперобій осипали одне одного представники Антикризисової коаліції та опозиції [4].

Після бурхливого обговорення та обміну звинуваченнями за основу було прийнято урядовий законопроект. Він набрав 247 голосів, зокрема фракції Партії регіонів та СПУ проголосували за нього у повному складі, майже в повному – фракція КПУ. З фракції БЮТ проголосували “за” четверо депутатів. Із фракції “Нашої України” законопроект підтримали двоє депутатів.

Також свої голоси за даний законопроект віддали четверо позафракційних депутатів, раніше виключених з фракції БЮТ [5].

Черга до другого читання скандального законопроекту дійшла 21 грудня. Цілий день розглядалися поправки до законопроекту. Позицію президентської владної вертикалі активно захищали представник Президента у Верховній Раді Роман Зварич, а також народні депутати Юрій Ключковський, Анатолій Матвієнко та Микола Оніщук. Утім, попри всі аргументи зазначених політиків, майже всі поправки, спрямовані на обмеження повноважень уряду, які були надмірними на думку Віктора Ющенка та його політичної сили, відхилялися. Законопроект було ухвалено 247-ма голосами [6].

Утім, Президент України у січні 2007 року наклав вето на цей законопроект, і конфліктна епопея щодо законодавчого визначення та розмежування повноважень уряду і повноважень Президента України продовжилась.

Так, на завершення другої сесії — 12 січня законопроект почали розглядати з пропозиціями Президента. Після довгого і запеклого обговорення президентське вето таки було подолано. За проголосували 366 народних депутатів, зокрема майже у повному складі — фракція БЮТ [7]. Результати зазначеного голосування стали предметом гострої полеміки між парламентськими фракціями [8].

Варто зазначити, що Президент України так і не підписав закон про Кабінет Міністрів України. 19 січня він повернув його без підпису. 22 січня його було передано Голові Верховної Ради. 2 лютого 2007 року багатостраждальний закон було опубліковано [9].

Політична криза в Україні перейшла на новий етап, який виходить за рамки даного дослідження. Окремо варто зазначити, що на цьому законодавча епопея з визначенням повноважень уряду не завершилась. Врешті-решт у 2008 році було прийнято новий Закон України “Про Кабінет Міністрів України”. Зміна політичного ландшафту після президентських виборів 2010 р. зумовила прийняття у 2011 р. чергового закону з однойменною назвою, а наприкінці лютого 2014 р. було прийнято Закон України “Про Кабінет Міністрів України”, який є чинним. Аналіз цих законодавчих змін потребує окремого дослідження.

Врахування законотворчого досвіду окресленого періоду і загалом попередніх років історії незалежної України є важливим для того, щоб не повторювати помилок при законодавчому визначенні повноважень уряду, розмежуванні повноважень тощо. Саме тому продовження дослідження зазначених законодавчих процесів, як і загалом історико-правового виміру політичних криз в історії незалежної України, має не лише наукову, а й суспільну актуальність. Подальше якісне реформування українського законодавства, зокрема в частині його адаптації до законодавства Європейського Союзу, вбачається неможливим без детального та неупередженого аналізу тих здобутків і помилок, які мали місце в законодавчому процесі.

## Джерела

---

1. Проект Закону про Кабінет Міністрів України. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=28275](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=28275).

2. Проект Закону про Кабінет Міністрів України та центральні органи виконавчої влади. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=28457](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=28457).
3. Проект Закону про Кабінет Міністрів України. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=28652](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=28652).
4. Стенограма пленарного засідання. Засідання тридцять третє. 16 листопада 2006 року. URL: <https://www.rada.gov.ua/meeting/stenogr/show/1353.html>.
5. Поіменне голосування про проект Закону про Кабінет Міністрів України (№ 2325) – за основу. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/radan\\_gs09/ns\\_arh\\_golos?g\\_id=142805&n\\_skl=5](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/radan_gs09/ns_arh_golos?g_id=142805&n_skl=5).
6. Поіменне голосування про проект Закону про Кабінет Міністрів України (№ 2325) – у другому читанні і в цілому. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/radan\\_gs09/ns\\_arh\\_golos?g\\_id=229705&n\\_skl=5](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/radan_gs09/ns_arh_golos?g_id=229705&n_skl=5).
7. Поіменне голосування про подолання вето Президента України на Закон України “Про Кабінет Міністрів України” (№ 2325). URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/radan\\_gs09/ns\\_arh\\_golos?g\\_id=255305&n\\_skl=5](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/radan_gs09/ns_arh_golos?g_id=255305&n_skl=5).
8. Стенограма пленарного засідання. Засідання шістдесятє. 12 січня 2007 року. URL: <https://portal.rada.gov.ua/meeting/stenogr/show/1380.html>.
9. Пропозиції Президента до Закону “Про Кабінет Міністрів України”. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=28275](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=28275).

**В. А. МОСКАЛЬОВА**

*викладач кафедри права,*

*Одеський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
м. Одеса, Україна*

## **ПРОБЛЕМАТИКА ЗАХИСТУ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У МІЖНАРОДНОМУ ПРИВАТНОМУ ПРАВІ**

Наукова стаття присвячена проблемам захисту прав інтелектуальної власності у міжнародному приватному праві. Метою цієї роботи є аналіз основних актуальних проблем у сфері захисту прав інтелектуальної власності у світі, проблем законодавства та з'ясування змін, які передбачають законопроекти та наскільки ці зміни є суттєвими для підвищення ефективності захисту авторського права в міжнародному законодавстві.

**Актуальність дослідження.** Нині питання ефективного захисту прав інтелектуальної власності у світі є одним з найактуальніших питань. Тоді коли результати інтелектуальної діяльності людини досягають найвищих рівнів, питання вдосконалення міжнародного законодавства для забезпечення повноцінного захисту інтелектуальної власності набуває найважливішого рівня.

**Метою дослідження** є аналіз проблеми захисту інтелектуальної власності у міжнародному приватному праві.

**Завданням дослідження** є виявити проблеми захисту прав інтелектуальної власності в міжнародному законодавстві та розглянути шляхи його вдосконалення.

В наш час, в умовах глобалізації світу и розвитку інформатизації проблема захисту прав на результати інтелектуальної діяльності людини набуває найважливішого рівня.

Довгий час регулювання захисту прав інтелектуальної власності було покладено виключно на національне законодавство кожної країни окремо, але це створювало безліч проблем у сфері міжнародного захисту прав інтелектуальної діяльності людини та призводило до неможливості вирішення питань захисту на міжнародному рівні. В свою чергу на приватному рівні така неможливість захисту прав інтелектуальної власності, призводила до низки проблем та конфліктів. Таким чином, стало очевидним прийняття міжнародних законодавчих актів для регулювання захисту прав інтелектуальної власності на міжнародному рівні.

У зв'язку з чим було прийнято низку основоположених законодавчих міжнародних документів, таких як Паризька конвенція з охорони промислової власності 1883 р., Бернської конвенції з охорони літературних і художніх творів 1886 р., Римської конвенції з охорони прав виконавців, виробників фонограм і організацій ефірного мовлення 1961 року [1, с. 1–2].

Міжнародна система охорони авторського права є складним механізмом, в основі якого лежать насамперед Бернська конвенція про охорону літературних і художніх творів в її численних редакціях і Всесвітня конвенція про авторське право 1952 року, що була змінена в 1971 році. В цьому документі було закладено основні поняття та сфери захисту прав інтелектуальної власності, такі як основні правила використання результатів інтелектуальної власності, встановлено терміни охорони результатів інтелектуальної діяльності та принципи неподільності, цілісності твору при обчисленні строків охорони авторського права для робіт, створених у співавторстві, а також надання правилам Конвенції зворотної сили, що було збережено усіма подальшими текстами [1, с. 5–6].

У 1952 році в Женеві була прийнята Всесвітня конвенція про авторське право, яка вступила в силу у вересні 1955 р., закріпивши своїми положеннями правила охорони інтересів власників авторських прав та принцип національного режиму, Всесвітня конвенція містить ряд матеріально-правових норм, до яких відносяться закріплення права перекладу і встановлення мінімального терміну охорони результатів інтелектуальної власності до 25 років [2, с. 12].

Значні зміни до Бернської конвенції були внесені особливо Стокгольмської конвенцією, яка була прийнята у 1967 року і містила в собі вдосконалення основних понятті, розширення авторських прав, уточнено принцип охорони особистих прав автора та продовжено терміни охорони деяких авторських прав. Але найважливішим результатом Стокгольмської конвенції було заснування Всесвітньої організації інтелектуальної власності [6, с. 2].

В еволюції системи міжнародної охорони прав інтелектуальної власності особливе місце Паризька конференція 1971 р. з одночасного перегляду

Всесвітньої та Бернської конвенцій, що в результаті призвела до появи у світі двох текстів Всесвітньої конвенції 1952 року і 1971 року. Найвність двох варіантів текстів Всесвітньої конвенції створило проблеми між країнами, що приєдналася до тексту Всесвітньої конвенції одного року і не приєдналася до іншого [1, с. 5; 2, с. 12].

Враховуючи такі проблеми світовим співтовариством була створена договірна база для регулювання захисту прав інтелектуальної власності і у 1995 році в світі з'явилася Світова Організація Торгівлі (СОТ), яка виконує завдання щодо лібералізації міжнародної торгівлі та регулювання торгово-політичних відносин країн-членів.

Відповідно до положення СОТ правом інтелектуальної власності в світі визнано права, що надаються особам на результати їхньої інтелектуальної праці (*creations of their mind*).

Об'єктом інтелектуальної власності в світовій практиці вважаються набуті знання чи інформація, витвір мистецтва та літератури, винахід, суттєве вдосконалення процесу чи продукту, все що є результатом творчої, науково-дослідницької та винахідницької діяльності й надає його автору економічні, соціальні чи моральні переваги.

16 травня 2008 року Україна стала повноправним членом Світової Організації Торгівлі (СОТ).

Однією з найважливіших світових угод є Угода про торговельні аспекти інтелектуальної власності (ТРИПС), укладена членами СОТ, що має на меті зменшити розбіжності в правилах захисту прав інтелектуальної власності у всьому світі і запровадити загальні міжнародні стандарти в цій сфері. Угода регулює такі форми захисту інтелектуальної власності: авторське право та суміжні права (наприклад, права виконавців, виробників звукозаписів та трансляційних організацій), торгових знаків включаючи знаки на послуги, географічні вказівники включаючи позначення походження, промислові зразки, патенти, включаючи захист нових видів рослин, компоновання (топографії) інтегральних мікросхем, та нерозкрита інформація, включаючи торгові секрети та дані тестування [2, с. 12].

Питання ефективного захисту інтелектуальної власності у всьому світі набули стратегічного значення для економічного розвитку держав. Глобальні тенденції до інформатизації та інтелектуалізації економіки привели до виникнення нового типу економіки — інноваційної, де знанням й технологічному прогресу надається першочергова вага не лише у високотехнологічних галузях, а й у решті галузей промислового виробництва. Зростання в усіх розвинутих економіках визначають передусім галузі зі значною часткою наукомістких технологій та людського капіталу.

Рівень захисту прав інтелектуальної власності дуже відрізняється по всьому світі; і оскільки інтелектуальна власність набуває все більшого значення в міжнародній торгівлі, ці відмінності стали джерелом суперечок в міжнародних економічних відносинах. У зв'язку з цим відбувається загальна тенденція до уніфікації національних законодавств в сфері захисту інтелектуальної власності відповідно до укладених міжнародних угод, особливо з урахуван-



ням того, що міжнародні нормативно-правові акти теж постійно повинні відновлюватися та відповідати швидкому розвитку світових технологій, рівню результатів інтелектуальної діяльності людини, які на фоні глобалізації та інформатизації, вдосконалюються та розвиваються [4, с. 355].

**Висновки дослідження.** Реформування міжнародного законодавства в сфері захисту прав інтелектуальної власності триває, і це дає можливість сподіватися, що існуючі прогалини в системі нормативної охорони прав інтелектуальної власності та їх практичного захисту можна ефективно подолати.

Отже, для подолання проблем, які виникають у сфері захисту інтелектуальної власності необхідності визначити систему охорони і захисту інтелектуальної власності як один з найважливіших пріоритетів діяльності світових організацій.

Дуже важливим питанням постає дотримання встановлених правових норм в галузі охорони та захисту інтелектуальної власності, підготовка кваліфікованих працівників, до компетенції яких належить вирішення спірних питань у зазначеній сфері.

Від розв'язання проблеми створення ефективної законодавчої бази в сфері захисту прав інтелектуальної власності залежить міцність фундаменту для інноваційної моделі розвитку сфері інтелектуальної власності у світі, її модернізації, підвищення конкурентоспроможності у світові й соціально-економічній системі.

Удосконалення законодавчої системи у сфері захисту прав інтелектуальної власності та приведення міжнародного законодавства у відповідність нормам світового розвитку сфері інтелектуальної власності, надасть суб'єктам інтелектуальної діяльності відчуття захищеності та можливості дійсного захисту результатам своєї інтелектуальної діяльності.

## Джерела

---

1. Бернська конвенція з охорони літературних та художніх творів, Паризький Акт від 24 липня 1971 року, змінений 2 жовтня 1979 року, [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_051#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_051#Text) (станом на 11.05.2023 року).
2. Всесвітня конвенція про авторське право 1952 року, [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_052#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_052#Text)(станом на 11.05.2023 року).
3. *Дахно І. І.* Міжнародне приватне право: підручник. 2-ге вид. Київ, 2014. С. 209–249.
4. Конституція ЮНЕСКО (Статут Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури) від 16.11.1945 року зі змінами та доповненнями, [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_014#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_014#Text) (станом на 11.05.2023 року).
4. *Матвійчук, С. А. Пилипенко, Т. П. Устименко* та ін.: Актуальні проблеми права інтелектуальної власності: навч. посіб.: Національна академія управління. Київ, 2014. С. 352–370.
5. *Мишель М. Вальтер.* Зв'язок Римської конвенції та Договору ВОІС з виконанням фонограм, та Угода з аспектів прав інтелектуальної власності, пов'язаних з торгівлею (Угода ТРІПС); розвиток та можливість вдосконалення охорони суміжних прав, визнаних Римською конвенцією. *Міжнародне публічне та приватне право.* 2020. № 5. С. 32–35.

6. Стокгольмська конвенція з інтелектуальної власності від 14.07.1967, зі змінами 02.10.79 року, [https://ips.ligazakon.net/document/view/MU67K05U?ed=1967\\_07\\_14](https://ips.ligazakon.net/document/view/MU67K05U?ed=1967_07_14) (станом на 11.05.2023 року).

**Ф. М. МЕДВІДЬ**

*д-р наук в галузі політології, канд. філос. наук, проф. МКА,  
НН ІІІ МАУП*

**М. Ф. ЧОРНА**

*д-р філос. в галузі права, НН ІІІ МАУП*

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ**

Нова соціальна реальність для України характеризується повномасштабною війною і умовами деокупації звільнених українських земель. Особливу актуальність в сучасних економічних умовах набувають питання вдосконалення управління економікою, однією із важливих функцій якого є контроль, що в широкому розумінні виступає процесом цілеспрямованого впливу на об'єкти управління і передбачає систематичний нагляд, спостереження за їх діяльністю для виявлення відхилень від встановлених норм, правил, вимог чи завдань у процесі їх виконання. Фінансовий контроль виступає як комплексна і цілеспрямована фінансово-правова діяльність, сутність якої полягає у встановленні фактичного стану справ на підконтрольному об'єкті щодо його фінансово-господарської діяльності і котра спрямована на забезпечення законності, фінансової дисципліни і раціональності в ході формування, розподілу, володіння, використання та відчуження активів з метою ефективного соціально-економічного розвитку усіх суб'єктів фінансових правовідносин [1]. Державний фінансовий контроль як різновид фінансового контролю, що здійснюється відповідними органами державного фінансового контролю. Він полягає у встановленні фактичного стану справ щодо дотримання вимог чинного законодавства на підконтрольному об'єкті, спрямований на забезпечення законності, фінансової дисципліни й раціональності в ході формування, розподілу, володіння, використання та відчуження активів, що належать державі, а також використання коштів, що залишаються у суб'єкта фінансових правовідносин у зв'язку з наданими пільгами за платежами до бюджетів, державних позабюджетних фондів та кредитів, отриманих під гарантії Кабінету Міністрів України. Основною метою державного фінансового контролю є забезпечення законності, ефективності, фінансової дисципліни й раціональності в ході формування, розподілу, володіння, використання та відчуження активів, що належать державі.

Економічна безпека, як зазначається в Концепції Національної безпеки України, — це такий стан національної економіки і кредитно-фінансової системи, який дає можливість: а) гарантувати економічний розвиток держави на підставі досягнень науково-технічного прогресу; б) зберігати або швидко оновлювати виробництво в умовах припинення зовнішніх поставок або надзвичайних ситуацій внутрішнього характеру; в) забезпечувати стійке функціонування своєї кредитно-грошової системи і задоволення потреб суспільства за несприятливих внутрішніх і зовнішніх умов [14], яка з прийняттям ЗУ “Про основи національної безпеки України” (2003) втратила чинність. Не знаходимо ми розділу, присвяченому економічній безпеці і в новому нині діючому ЗУ “Про національну безпеку України” (2018) і лише Стратегія національної безпеки України (2020) констатує наявність проблем, зокрема і в економічній сфері (пар. 53.54) та зобов’язує виконавчий орган (КМУ) на основі Стратегії розробити цілий ряд стратегій, зокрема, Стратегію економічної безпеки [15].

Економічна безпека держави є комплексною системою, яка включає в себе такі складові: макроекономічна, фінансова, зовнішньоекономічна, інвестиційна, науково-технологічна, енергетична, виробнича, соціальна, демографічна, продовольча [17]. Економічну безпеку, на наш погляд, можна визначити як стан захищеності економіки, коли сукупність державних і суспільних гарантій забезпечує її сталий розвиток, захист пріоритетних інтересів народу, джерел його матеріального і духовного розвитку від внутрішніх і зовнішніх загроз [2, с. 11–15]. Вартує зазначити, що автори вже неодноразово зверталися до проблеми економічної безпеки держави [3, с. 155–161; 4, с. 141–143; 5, с. 38–39; 6, с. 29–32; 8, с. 39–43; 9, с. 175–179; 10, с. 120–123; 11, с. 129–135; 12, с. 22–30; 13].

Заслужують на увагу підходи стосовно об’єкта (об’єктів) економічної безпеки: за першим підходом до таких об’єктів включаються держава, її економічна система та всі її природні багатства, суспільство з його інструментами, установами, фірмами, кожна конкретна особа; за другим — виокремлюються об’єкти економічної безпеки — економічні інтереси як втілення економічних відносин, та об’єкти забезпечення економічної безпеки — матеріальні та нематеріальні об’єкти економічних відносин [16, с. 151–152; 7, с. 262–269].

Отже, необхідність розвитку системи державного фінансового контролю в Україні обумовлена об’єктивною потребою у створенні комплексу протипоказів існуючим реальним загрозам в економічній сфері. Зокрема, це стосується забезпечення надходжень до бюджету податків, зборів та обов’язкових платежів; стабілізації стану фінансово-бюджетної дисципліни; зменшення кількості та обсягів фінансово-бюджетних порушень; вдосконалення системи відповідальності учасників бюджетного процесу; посилення координуючої та спрямовуючої ролі держави у системі фінансового контролю. Необхідним є також розмежування функцій та повноважень у сфері державного фінансового контролю, чітке їх визначення для зовнішніх і внутрішніх органів і структурних підрозділів державного фінансового контролю. Тут потрібен чіткий, законодавчо встановлений розподіл функцій, процедур, а також визначення механізму взаємодії та координації з питань державного фінансового кон-

тролю, так як державний фінансовий контроль виступає одним з дієвих інструментів збереження економічної безпеки держави.

## Джерела

---

1. Закон України “Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні” від 26 січня 1993 року № 2939-XII.
2. Медвідь Ф. М., Курчина Т. О., Чорна М. Ф. Економічна безпека України в умовах євроінтеграції. *International Scientific-Practical Conference Economic Development Strategy in Terms of European Integration: Conference Proceedings*. May 27, 2016. Kaunas: Baltija Publishing. С. 11–15.
3. Медвідь Ф. М., Медвідь А. М. Бухгалтерський облік як мова бізнесу: деякі питання історії та теорії. *Історія української науки на межі тисячоліть*: зб. наук. пр. / Відпов. редактор О. Я. Пилипчук. 2006. Вип. 23. С. 155–161.
4. Медвідь Ф. М. Бюджетно-податкова політика в період політичної модернізації крізь призму загроз національним інтересам України. *Бюджетно-податкова політика в Україні (проблеми та перспективи розвитку)*: зб. наук. пр. за матеріалами наук.-практ. конф. (20–22 грудня 2001 р.). Ірпінь: Академія ДПС України, 2002. С. 141–143.
5. Медвідь Ф. М., Біленчук П. Д. Економічна безпека України в контексті небезпек, ризиків і загроз національним інтересам України: політико-правові та соціально-психологічні засади. *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. № 5. С. 38–39.
6. Медвідь Ф. М., Біленчук П. Д. Економічна безпека України в контексті небезпек, ризиків і загроз національним інтересам України: політико-правові та соціально-психологічні засади. *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. № 6. С. 29–32.
7. Медвідь Ф. М. Національні економічні інтереси України, їх пріоритети, загрози і небезпеки в системі регіонального розвитку держави. *Наукові зап. Ін-ту політ. і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2009. Вип. 44 (підсекція “Курасівські читання”. С. 262–269.
8. Медвідь Ф. М., Медвідь Я. Ф. Фінансова безпека України в умовах глобалізації. *Фінансове право у ХХ сторіччі: здобутки та перспективи*: зб. наук. пр. за матеріалами Міжнародної наук.-практ. конф., 4–7 жовтня 2011 р. Ч. І. НДІ фінансового права. К.: АЛЕРТА, 2011. С. 39–43.
9. Медвідь Ф. М., Чорна М. Ф. Економічна безпека України в умовах глобальної нестабільності. *Становлення і розвиток української державності*: зб. наук. пр. 2008. Вип. 13: Матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. “Управління бізнесом в умовах глобальної нестабільності”, 26 березня 2015 р. / редкол.: А. М. Подолька (голова) [та ін.]. 2015. С. 175–179.
10. Медвідь Ф. М., Чорна М. Ф. Фінансова безпека України в умовах нової соціально-економічної реальності. *Теоретична та практична концептуалізація розвитку фінансово-кредитних механізмів в умовах нової соціально-економічної реальності*: зб. матеріалів Міжнародної наук.-практ. конф., 25 березня 2016 р. / Нац. ун-т ДПС України, Навч.-наук. ін-т фінансів, банківської справи. Ірпінь: Вид-во Нац. ун-ту ДПС України, 2016. С. 120–123.
11. Медвідь Ф. Економічна безпека: небезпеки і загрози національним та національно-державним інтересам України. *Вісник УАДУ*. 2003. № 3. С. 129–135.
12. Медвідь Ф. М. Економічна безпека України крізь призму небезпек і загроз національним та національно-державним інтересам України: політико-правові засади. *Малий і середній бізнес*. Економіко-правовий наук.-практ. журн. 2003. № 1–2. С. 22–30.

13. *Медвідь Ф. М.* Економічна безпека: небезпеки і загрози національним та національно-державним інтересам України. *Юридичний Вісник України*. 2007. № 9–10. 3–16 березня.
14. Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України: Постанова Верховної Ради України від 16.01.97 р. № 3/97. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 10. Ст. 85.
15. Указ Президента України № 392/2020 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року “Про Стратегія національної безпеки України”.
16. *Чеховська М. М., Лісовська О. Л.* Економічна безпека України / Забезпечення національної безпеки за основними напрямками життєдіяльності України: навч. посіб.: у 2 ч. Ч. I. / В. А. Омельчук, М. П. Стрельбицький, С. Г. Гордієнко та ін.: за заг. ред. А. М. Кислого і М. П. Стрельбицького. К.: МАУП, 2021. С. 151–177.
17. *Шлемко В. Т., Бінько І. Ф.* Економічна безпека України: суть і напрями забезпечення. К.: НІСД, 1997. 144 с.

---

**POLINA DVORNIKOVA**

*Student of the International Law Faculty  
of the Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv City*

**TETIANA BROVCHENKO**

*Scientific mentor, Assistant, PhD in Law,  
Department of Civil Law of the Yaroslav Mudryi National Law University*

---

**ON THE ISSUE OF LEGAL REGULATION OF INHERITANCE  
OF ASSETS AND AVATARS IN THE METAVERSE**

---

Digital technologies play a significant role in the life of every person. Moreover, they determine the vector of development of the main spheres of society: economic, political, spiritual and social. In particular, advances in computer and immersive technologies have given Meta the opportunity to develop a global computing platform called Metaspace, which is already transforming our traditional understanding of the physical world [1].

The Metaverse as a 3D network of virtual spaces creates alternative options for the traditional way of life in virtually habitable megacities. Such a meta-space is based on a computer understanding of the process of cognition, emotions, motivation, and human behavior, which reduces the experience of everyday life to logic and computational rules and procedures. This means that users are able to fully recreate their lives in digital metaverse, which leads to the transition of legal norms to a new dimension and leads to the urgent need to reform modern legislation. However, the legal framework for regulating these activities is still unclear.

Metaverse is a set of virtual worlds and experiences that are not necessarily interconnected or connected to each other [2]. For example, there are many different platforms and applications in the metasphere that use avatars and other meta-assets, such as Decentraland, Somnium Space, and Sandbox.

Given the popularity of virtual reality technology and their high monetization, the issue of inheritance of meta-assets and avatars is becoming increasingly relevant to society and legislators. Since these digital assets can have both sentimental and financial value, it is important to ensure that they are properly managed and inherited after the death of their owners.

From a legal point of view, meta-assets and accounts are generally considered personal property, similar to physical property [3]. As such, they should be treated as part of a person's estate upon their death. However, the complexity of digital assets and the possibility of having multiple owners, as well as the lack of clear legal rules, can lead to difficulties when it comes to inheritance. On the other hand, recent advances in blockchain technology have addressed these issues by allowing meta assets and accounts to be easily transferred and managed. Blockchain technology uses a decentralized ledger to record and store data, ensuring that information is not controlled by a single entity. By using smart contracts, which are self-sustaining contracts where the terms of the transaction between the buyer and seller are recorded directly in the blockchain, it is possible to automatically transfer ownership of meta accounts and accounts upon the death of their owner.

In addition to the use of blockchain technology, there are other aspects to consider when it comes to inheriting meta accounts and accounts.

This includes the need for clear and comprehensive estate planning, as well as the importance of designating successors or beneficiaries for these digital assets. In order to ensure that the wishes of the deceased are carried out, it is important to have a comprehensive plan that details how these assets are to be distributed. This may include specific instructions for the sale or transfer of meta-assets and accounts, as well as the designation of specific beneficiaries or heirs.

An example of a problem related to the legal regulation of inheritance in the meta-universe can be given with respect to the inheritance of NFT assets, which are unique digital assets that may represent ownership or rights to a particular object, such as a work of art, a song, or even a virtual real estate property. As NFTs have grown in popularity, many people have invested in these assets, often with the hope that they can be exchanged or sold for a profit. When an individual passes away and leaves behind a collection of NFTs, including artwork, music, and virtual real estate, and their family members are unable to agree on who should inherit the NFTs and what their value might be. This would lead to a legal dispute that would have to be resolved in court, further complicating the situation. After all, as with many other types of digital assets, there is currently no clear legal framework for inheriting NFT assets. This means that when a person dies and leaves behind a collection of NFTs, there may be ambiguity as to who should inherit these assets and what rights they have in doing so.

Clearly, there is a need for clear legal guidelines and rules regarding the inheritance of NFT assets, just as there is for other types of digital assets. In the

absence of clear rules, resolving disputes over NFT assets can be time-consuming and costly, which can be particularly difficult for families already dealing with the loss of a loved one.

Several countries have begun to address the issue of digital inheritance, including NFT assets, and some have even adopted relevant laws or regulations. For example, in 2022, Japan passed the NFT Act, which established a legal framework for NFTs and other digital assets, including specific rules on inheritance. The law requires owners or creators of NFTs to indicate how their assets should be handled in the event of their death or incapacity, and provides a mechanism for transferring ownership or access to these assets to designated beneficiaries [4].

Another country that has begun to address this issue is the United States. The Uniform Law Commission, a group that works to create uniform laws in the United States, has published a draft law on Digital Assets and Inheritance, which aims to create a clear legal framework for the treatment of digital assets, including NFTs, after the death of the owner [5].

Looking at the experience of such leading countries as Japan and the United States, we see that the creation of laws and regulations related to the legal regulation of digital inheritance can help to solve this problem to some extent. However, it is important to note that due to the complexity of the issue and the rapid development of digital technologies, regulations can quickly become outdated. Therefore, it is important that regulators and industry stakeholders continue to monitor and adapt these rules in line with new technological developments.

Addressing this issue on a global scale requires international cooperation and collaboration between countries, regulators, and industry stakeholders. One approach is to establish a global standard for the legal regulation of digital assets, including NFTs, which can be adopted and adapted by countries around the world.

It is important to note that the issue of digital inheritance is still relatively new and uncharted, and hence regulations and guidelines are still in the process of being developed. Nevertheless, there is a growing recognition of the need to address this issue, and it is likely that in the coming years we will see more comprehensive guidelines and rules to help individuals and families manage their digital assets and pass them on to their heirs.

In addition, the use of virtual avatars in the metaspaces is likely to involve many of the legal issues that arise in the physical world, such as privacy, copyright, trademark and personal data protection. For example, there may be legal restrictions on the use of virtual avatars that infringe on the rights of others or are used for harmful or illegal purposes.

To summarize, despite the existence of certain approaches to solving this problem, there are still a number of unresolved issues related to the problem of inheritance of meta-avatars and assets. Therefore, the issue of legal regulation of inheritance of digital property should become one of the priority areas for the development of inheritance law in the near future.

## References

---

1. Zuckerberg wants Facebook to become online “metaverse”. *BBC* : веб-сайт. URL: <https://www.bbc.com/news/technology-57942909> (дата звернення –05.04.2023).
2. *Bernard Marr*, “What is the Metaverse? An easy explanation for anyone” Bernard Marr & Co (3 September 2021). [Electronic resource]. <https://bernardmarr.com/what-is-the-metaverse-an-easy-explanation-for-anyone/> (accessed 05.05. 2023).
3. *Mary Anne Franks*. Unwilling Avatars: Idealism and Discrimination in Cyberspace. *Columbia Journal of Gender and Law*. 2011. № 20(2). P. 224, 226.
4. NFTs: An overview of the current state in Japan, the legal and regulatory environment, and the latest guidelines by the JCBA and BCA. [Electronic resource]. <https://innovationlaw.jp/en/nft-market-and-guidelines/> (accessed 05.05. 2023).
5. Uniform Law Commission draft of law “On Digital Assets and Heritage”. [Electronic resource]. [https://uniformlaws.org/committees/community\\_home?CommunityKey=f7237fc4-74c2-4728-81c6-b39a91ecdf22](https://uniformlaws.org/committees/community_home?CommunityKey=f7237fc4-74c2-4728-81c6-b39a91ecdf22) (accessed 05.05. 2023).

### **А. П. ПЄРОВ**

---

*канд. юрид. наук, доц. кафедри правових дисциплін,  
ОІ МАУП, Одеса*

### **Л. В. ПЕРОВА**

*канд. юрид. наук, доц. кафедри правових дисциплін,  
ОІ МАУП, Одеса*

## **ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ТА ЇЇ СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ: АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ**

---

У теперішній час державна служба України опинилась в новій соціальній реальності, коли відбуваються процеси її трансформації, як функціонуючої системи, котра повинна забезпечувати діяльність держави в умовах пандемії, війни та воєнного стану [1; 2]. Державна служба в умовах нової соціальної реальності, спричиненої війною, стала ключовою ланкою, яка забезпечує соціальне, політичне й економічне життя країни. Голова НАДС України Наталія Алюшина на презентації “Програми розвитку ООН в Україні” доповіла, що “державна служба визначила п’ять викликів, спричинених новою соціальною реальністю. Ці якості потрібно розвинути державним службовцям, щоб вони могли відповідати потребам нової соціальної реальності та мати необхідні компетенції для виконання необхідних завдань. До таких інституцій в державній службі, якостей та компетенцій держслужбовців, які потрібно розвинути, відносяться: ефективне лідерство, розбудова дієвих інституцій, зміцнення кадрового потенціалу, встановлення механізмів інклюзивного управління та якості державних послуг” [3].



Суттєвим розвитком в реалізації необхідних якостей та навичок державних службовців в умовах нової соціальної реальності стало їх унормування, а саме, прийняття в другому читанні Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування” [4].

В цьому законі втілилися сучасні новели та закладені принципи, які потрібні державним службовцям для ефективної їх діяльності в умовах нової соціальної реальності. До них відносяться:

- 1) принцип політичної неупередженості;
- 2) створення інституту керівника служби ОМС;
- 3) переведення на державну службу та з державної служби без конкурсу;
- 4) прозорий відбір;
- 5) оцінювання результатів службової діяльності, які проходять щорічно;
- 6) складання індивідуальної програми навчання.

Слід зазначити, що важливим та своєчасним в умовах теперішніх викликів і прискорення євроінтеграційних дій та намірів України стало прийняття КМУ Розпорядження Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки.

Важливим та своєчасним в умовах теперішніх викликів і прискорення євроінтеграційних дій та намірів країни стало прийняття КМУ розпорядження “Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки” від 23.02.2022 № 286-р [5], яке було опубліковано на урядовому сайті 14 квітня поточного року. Цей документ, орієнтований на період входження України до Європейського Союзу, є вкрай актуальним та необхідним. Ті цілі та завдання, які закладені в Стратегії, є детальною дорожньою картою для відбудови та продовження реформування не тільки системи вищої освіти, а й системи професійного навчання державних службовців в повоєнний період. Виконання необхідних завдань, визначених Стратегією, дасть можливість зменшити деструктивні наслідки, спричинені повномасштабним вторгненням російської федерації на територію незалежної України та дозволить швидше отримати необхідні якості та компетенції, які потрібні для сталого розвитку. До такої думки прийшли фахівці, які підготували інформаційно-аналітичний збірник “Освіта України в умовах воєнного стану” [6, с. 157].

Опрацювавши результати інтерв'ювання та анкетування великої кількості респондентів з числа держслужбовців та проаналізувавши інформацію з друкованих та електронних видань, можна прийти до наступних висновків та пропозицій. А саме:

- 1) ширше запроваджувати цифрову трансформацію в сфері професійної освіти та набуття компетенцій державними службовцями;
- 2) ширше розвивати платформи дистанційної освіти та е-діловодство на державній службі;
- 3) забезпечити з урахуванням можливих ризиків та кібервійни низку заходів із запобігання збоїв у роботі освітньої інформаційної системи для держслужбовців;
- 4) забезпечити підвищення рівня та набуття цифрових компетенцій та гігієни протидії кіберзагрозам;

5) продовжити довгострокові програми розвитку професійної освіти державних службовців України на післявоєнний період з урахуванням інтеграції до Європейського співтовариства.

### Джерела

---

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (Дата звернення 18.05.2023 р.).
2. Про введення воєнного стану в Україні: указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (Дата звернення 18.05.2023 р.).
3. Наталья Алюшина представила експертам ООН п'ять викликів у сфері публічної служби: виступ від 06.04.2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (Дата звернення 18.05.2023 р.).
4. Про службу в органах місцевого самоврядування: Проект Закону України № 6504 від 05.01.2022 р. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73563](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73563) (Дата звернення 18.05.2023 р.).
5. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitkuvisshchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286->.
6. Освіта України в умовах воєнного стану: інформ.-аналіт. зб. К., 2022. 358 с.

### Ю. П. ЛІСОВСЬКА

---

канд. юрид. наук, доц.,  
НН ІІІ МАУП

## АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ФІНАНСАМИ В СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ

---

У сучасну епоху новітніх інформаційних технологій відбуваються трансформаційні зміни у фінансово-правових відносинах. У зв'язку з цим надзвичайно актуальним є питання формування наукових підходів щодо аналізу банківської діяльності та фінансів банку як інструмент розробки нових концептуальних моделей адміністративно-правового управління.

Принцип *контролю якості самофінансування* означає здійснення фінансової діяльності банку з метою створення умов для сплати фінансових зобов'язань, реалізація цього принципу забезпечує його конкурентоздатність на ринку банківських послуг. Саме самофінансування означає повну самоопукність витрат на створення та продаж банківських продуктів і послуг, наявність коштів для інвестування в інноваційні технології та нові послуги. Іншими словами, самофінансування передбачає фінансування не тільки процесів відтворення, а й розвитку за рахунок власних фінансових ресурсів.

При цьому, об'єктивна необхідність принципу матеріальної зацікавленості та відповідальності обґрунтована основною *метою* адміністративно-правового управління саме фінансовою діяльністю банку, якою є отримання прибутку. Адже у кожному банку формується система мотивації (потреб та інтересів), яка визначає засоби заохочення та показники оцінки діяльності підрозділів банку та окремих працівників. Зацікавленість у фінансових результатах банківської діяльності виявляють не лише її учасники, а й держава в цілому.

До основних критеріїв у ресурсно-функціональному підході інформаційного капіталу можна віднести ***комплексність та якість правової ентропії***, що втілює в собі систематизацію факторів впливу та індикаторів його забезпечення. Такий вплив зовнішнього середовища у вигляді кіберпростору характерний потужним ступенем невизначеності, динамізму та складності в системі ентропії. За багатогранних умов визначення інформаційного капіталу критеріальним конструктом його є фінансовий капітал. В інституціональній структурі фінансового капіталу є наявність об'єктів інформаційної інфраструктури.

Для цього логічним є висновок, що інформаційне забезпечення повинно: 1) формувати і поширювати фонову інформацію; 2) створювати умови для ефективного обміну цільовими даними між суб'єктами міжрегіонального співробітництва [1, с. 26].

У свою чергу, відсутність відповідного інформаційного забезпечення у критеріальній системі ентропії на практиці адміністративно-правового управління зводяться до двох аспектів: невизначеність та інформаційна асиметрія (нерівномірне інформаційне забезпечення). Іншими словами, якість цільової і фонової інформації, а також ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення залежить від дипломатичної співпраці.

На наш погляд, саме таку ***дипломатичну співпрацю*** можна вважати визначальним критерієм щодо адміністративно-правового управління фінансами в інформаційному капіталі. Це залежить від професійної майстерності зібрати, обробити та мобілізувати інформаційні ресурси так, як потрібно мобілізувати матеріальні, фінансові та людські ресурси з метою зростання ефективності на міжнародному ринку праці. Проте нині ці кроки здійснюються безсистемно, без наявності чіткого, послідовного та виваженого плану дій дипломатичного співробітництва суб'єктів та об'єктів інформаційного забезпечення.

Інноваційну креативну роль у цьому процесі відіграє низка спеціалізованих інституцій, сформованих та представлених різного роду форм, які і складають інфраструктуру інформаційного забезпечення у критеріальному конструкті дипломатичної співпраці. До них, за класифікацією С. Товканець і Г. Товканець, відносяться: “інформаційні центри”; агенції загальноцивілізаційного (регіонального, національного, міжнародного, глобалізаційного) розвитку як “спеціальні геінформаційні системи” [2, с. 284].

Зокрема, в сфері освіти, науки та виховання як свідчить навчально-наукова діяльність Міжрегіональної Академії управління персоналом, мета агенцій регіонального розвитку (АРР) у форматі регіональних студій, які функ-

ціонують у регіонах — це максимально якісне наближення до цільових груп дипломатичної співпраці адміністративно-правових та інформаційно-методичних матеріалів. Саме такий *інформаційний капітал дипломатії* потребує залучення належних компетентних фахівців, інтелектуалів із числа громадськості, ЗМІ, спеціалізованих силових структур державного та приватного форм власності, в яких здійснюються навчальні і дискусійні семінари, лекції, круглі столи, дипломатичні зустрічі.

Адже в сучасних теоріях людського капіталу, що важливо для дипломатії, *співробітники* (їх незалежність та компетентність), на нашу думку, розглядаються як основний інформаційний капітал. Саме такий людський ресурс впливає на зростання вартості організації, якісно визначає рівень її успішності. Згідно з цими теоріями “фінансові вкладення в співробітників у вигляді в першу чергу підвищення кваліфікації є інвестиціями, які мають приносити прибуток” [3, с. 97].

### Джерела

---

1. *Матвієнко О. В.* Основи інформаційного менеджменту. К.: Центр навч. літ., 2004. 60 с.
2. *Товканець С. А.* Інформаційне забезпечення міжнародного бізнесу в рамках транскордонного співробітництва / С. А. Товканець, Г. В. Товканець. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 10 (112). С. 284–286.
3. *Гришнова О. А.* Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Знання, 2001. 254 с.
4. *Лісовська Ю. П., Подоляка С. А., Лісовський П. М.* Сучасне фінансове право: навч. посіб. К.: Кондор, 2018. 224 с.
5. *Лісовська Ю. П.* Правова держава як кіберінфраструктурне забезпечення інформаційного капіталу: монографія. К.: МАУП, 2020. 252 с.

**В. О. ВЕКЛИЧ**

---

д-р юрид. наук,  
ННІ права МАУП

## ВЕСТФАЛЬСЬКИЙ МИР 1648 РОКУ І КОНЦЕПЦІЯ МИРНИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЗВ'ЯЗКУ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ЛЮДИНИ

---

Практична проблема щодо формування системи міжнародних відносин передбачає створення системи міжнародних механізмів щодо стримувань і противаг з урахуванням основних безпекових особливостей держав-учасників таких відносин. При цьому юридичне закріплення подібних механізмів у підсумку має набути вираження у одному або кількох нормативно-правових актах, прийнятих на міжнародному рівні. Так, у доктрині права Вестфаль-

ська система дотепер визнається “базовою основою міжнародних відносин” [1]. Оригінал відповідного документа розміщено на сайті проєкту *Acta Pacis Westphalicae* [2].

У контексті цього дослідження доречним є звужене тлумачення моделі забезпечення прав людини, під якою ми розуміємо концептуальне вираження об’єктивних елементів і заходів (інституційного і організаційного характеру), що є необхідними під час створення умов оптимального характеру для підтримання і реалізації концепції прав людини на міжнародному і національному рівнях.

Взаємозв’язок між концепцією мирних зобов’язань як передумовою підтримання сталого правового режиму на міжнародному й національному рівнях з урахуванням заходів щодо попередження і недопущення бойових дій, які мають вживатися державами, а також застосуванням моделі забезпечення прав людини, виражається у безпекових заходах, що є передумовою суб’єктивного користування правами на індивідуальному рівні належними управненими особами.

Вагомим аспектом щодо цього є наступна особливість: “до Вестфальської системи міжнародних відносин домінувало право сили” [1]. Так, право сили дозволяло довільно тлумачити вимоги, що висувалися одними учасниками міжнародних відносин щодо інших, а самі ці відносини набували характеру квазіправових у зв’язку з порушеннями загальних принципів права (вихолощення суті права). У цьому випадку можна відзначити подібність поточної міжнародної ситуації щодо українсько-російських відносин до середньовічної моделі, за якої не зважаючи на офіційне визнання державності України і офіційний характер “міжнародних відносин” з поточним російським державним утворенням, вищим політичним керівництвом “російської сторони” було оголошено про фіктивний характер державності України, а також прийнято рішення щодо військового шляху захоплення території України (слід взяти до уваги масовий характер попередньої діяльності щодо поширення агентурних мереж, а також фактичне вторгнення військових підрозділів російської сторони до різних областей і ситуативне проникнення до столиці України).

Так, слід взяти до уваги наступні обставини застосування права сили за згаданих обставин:

1. Об’єктом, щодо якого було застосовано право сили є член Організації об’єднаних націй (далі – ООН), що визнано на міжнародному рівні.

2. Суб’єктом застосування права сили є член Ради безпеки ООН.

3. Військово-політичним керівництвом російської сторони системно вчиняються протиправні діяння як всередині підконтрольного державного утворення, так і на окупованих територіях України.

4. Протиправні діяння, що вчиняються всередині російського державного утворення, не знаходять належної правової оцінки у зв’язку з набуттям її внутрішньою системою квазіправового характеру.

5. Особливості статусу російської сторони в системі ООН було використано для блокування належної міжнародно-правової оцінки діянь її керівництва.

Так, концепція мирних зобов'язань, що протягом тривалого часу вважалася пріоритетною у Європі, ґрунтувалася на нормативно-правових актах, прийнятих у контексті Вестфальського миру 1648 року, а також у подальші роки. Наприклад, первинним щодо чіткого закріплення норм відповідного міжнародного правового ладу Р. Лесафер вважає укладений 1713 року Утрехтський мирний договір [3].

Як засвідчила практика (з урахуванням матеріалів доказового характеру щодо відповідних кримінальних справ), самі бойові дії за умови фіктивного характеру правового середовища всередині держави-агресора (існування розвиненої корупційної системи з масовим зубожінням населення й поширенням девіантних проявів на національному рівні, що супроводжується технологічною деградацією) мають наслідком неможливість реалізації моделі забезпечення прав людини на підконтрольних країні-агресору територіях. При цьому діяльність країни-агресора також значною мірою ускладнює можливості для підтримання правового режиму через деструктивний характер діяльності її офіційних органів влади й підконтрольних їм служб в інших країнах світу.

Важливим у контексті наведеного є комплекс взаємозв'язків, що виникає через посилення процесів глобалізації, відображаючись на поступовому переході чинників національного рівня на міжнародний рівень, що також може об'єктивуватися у поширенні релевантних кризових явищ за межі країни-агресора або країн, що безпосередньо є об'єктами протиправної діяльності. Також має бути офіційно закріплено формулювання щодо збройної агресії у широкому розумінні, під якою слід розуміти організацію і ведення бойових дій на території, щодо якої не поширюється суверенітет державного утворення (відповідно до поточних девіантних прикладів).

Так, з урахуванням сучасних тенденцій, актуалізується потреба щодо розробки нової концепції мирних зобов'язань, що повинна передбачати наявність елементу правового застосування міжнародних санкцій з використанням механізмів ООН. У якості її елементів має бути закріплено заходи щодо стримувань і противаг з чітко визначеними санкціями економічного, соціального та військового характеру, які б розглядалися у контексті чинників щодо підтримання середовища безпеки всередині країн-членів ООН. При цьому реалізацію відповідних санкцій має бути покладено рівною мірою на усі держави-члени ООН (що має розглядатися у якості оптимуму в контексті підтримання міжнародного правопорядку).

Загалом, розглядаючи Вестфальський мир 1648 року й подальше утвердження концепції мирних зобов'язань, можна вказати на необхідність існування стримуючих чинників щодо превентивного впливу на учасників міжнародних відносин, які б унеможливлювали подальші бойові дії. Разом з тим слід взяти до уваги безпосередні взаємозв'язки між підтриманням середовища безпеки на національному і міжнародному рівнях, щодо якого корелюючим чинником є фактичні бойові дії (під будь-яким приводом), а також моделлю забезпечення прав людини. Відповідно слід взяти до уваги ймовірність нівелювання можливостей для практичного вираження останньої за

умови поширення кризових явищ на міжнародному рівні. Останнє потребує напрацювання механізмів швидкого міжнародного реагування на рівні ООН або основних міжнародних організацій, що також потребує додаткового вивчення з подальшим прийняттям нормативно-правових актів.

## Джерела

---

1. *Газін В.* Вестфальська система: випробування XXI століттям. Джерело доступу: <https://zn.ua/ukr/HISTORY/vestfalska-sistema-viprobuвання-hhi-stolittiam-.html> (дата звернення: 17.03.2023).
2. *Acta Pacis Westphalicae.* Available at: <http://www.pax-westphalica.de/> (accessed 17.03.2023).
3. *Lesaffer R.* The non-Westphalian Peace. *Oxford Public International Law.* Available at: <https://opil.ouplaw.com/page/non-westphalian-peace/the-nonwestphalian-peace> (accessed 17.03.2023).

## В. В. РОВНИЙ

---

*канд. юрид. наук, доц. кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнар. права, Навчально-науковий ін-т права імені князя Володимира Великого, МАУП*  
<https://orcid.org/0000-0001-8716-5358>

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИНЕНИХ КРАЇН СВІТУ: ПОЛІТИКО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

---

Сучасні глобалізаційні процеси, які відбуваються за активного поширення інформаційно-комп'ютерних технологій, знаходять своє відображення в усіх сферах суспільних відносин, у тому числі — і в освітній. Державна політика у сфері освіти, або ж просто — освітня політика, є невід'ємною складовою політики кожної розвиненої держави сьогодення. Відповідно до ст. 5 Закону України “Про освіту”, “державна політика у сфері освіти формується і реалізується на основі наукових досліджень, міжнародних зобов'язань, вітчизняного та іноземного досвіду з урахуванням прогнозів, статистичних даних та індикаторів розвитку з метою задоволення потреб людини та суспільства” [1]. Особливої уваги такий підхід заслуговує з огляду на євроінтеграційний геополітичний курс нашої держави. Адже в регуляторних актах ЄС дедалі більше простежується відмова від уніфікації освітніх політик держав-учасниць. Дослідження свідчать, що за законодавством ЄС організація та зміст освіти є власною прерогативою держав-учасниць. Такий підхід зумовлено тим, що як держави-учасниці ЄС так і їх громадяни, із пересторогою ставляться до розширення повноважень ЄС у освітній сфері, передбачаючи загрозу збереженню національних традицій та культурного розмаїття Європи

[2]. Тим не менш, останніми роками держави-учасниці демонструють дедалі тісніше зближення та співпрацю в питаннях освіти, що серед іншого, обумовлено й глобальними процесами інтернаціоналізації освіти.

Що стосується України, наразі, вітчизняна освітня політика відштовхується від положень Конституції України, стаття 53 якої не лише гарантує кожному право на освіту, але й встановлює обов'язковість повної загальної середньої освіти та закріплює зобов'язання держави забезпечувати “доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах; розвиток дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти, різних форм навчання...” [3]. Для порівняння, у Конституції США окремої уваги питанням освіти присвячено не було, а тому, згідно з 10-ю поправкою, роль федерального уряду в освітній сфері є доволі обмеженою [4]. В цілому ж, освітня політика цієї країни [5] послуговується рядом нормативно-правових актів, зосереджених, переважно, на регулюванні основоположних засад діяльності закладів початкової та середньої освіти [6]. Вища освіта в США представлена великою кількістю закладів, серед яких наявні лідери більшості рейтингів за якістю надання освітніх послуг. При цьому, автономія ЗВО США та академічна свобода, з огляду на традиційну дерегульованість цієї галузі, наразі лишаються недосяжними орієнтирами для ЗВО України. Адже, незважаючи на декларативне просування академічної свободи ЗВО в Україні, навіть сам підхід законотворця свідчить про наявність жорсткого “коридору обмежень” для неї. Так, відповідно до чинного Закону України “Про вищу освіту”, “академічна свобода — самостійність і незалежність учасників освітнього процесу під час провадження педагогічної, науково-педагогічної, наукової та/або інноваційної діяльності, що здійснюється на принципах свободи слова і творчості, поширення знань та інформації, проведення наукових досліджень і використання їх результатів та реалізується з урахуванням обмежень, встановлених законом” [7]. І ключовими, у даному випадку, видаються останні слова, які є цілком раціональними в теорії, однак на практиці, з огляду на надмірну зарегульованість галузі освіти, що дісталася нам у спадок від УРСР, будь-які розмови про справжню автономію лишаються дискусіями.

І хоча останніми роками чимало зусиль було присвячено питанням якості надання освітніх послуг, збільшенню доступності освіти для всіх громадян (у тому числі — шляхом побудови безбар'єрного освітнього середовища), поширенню сучасних поглядів на освітній процес, численні питання (зокрема — питання зменшення обмежень щодо фінансування закладів освіти) лишаються відкритими і все ще чекають свого вирішення.

Порівнюючи ключові тенденції освітньої політики розвинених країн світу та України, варто зазначити, що оновлення законодавства, що регулює дану галузь (зокрема, ухвалення Законів України “Про освіту”, “Про вищу освіту” тощо) враховує окремі підходи, характерні для держав-учасниць ЄС. Так, відповідно до ст. 6. Закону України “Про освіту”, до засад державної політики у сфері освіти та ключових принципів освітньої діяльності в нашій



державі віднесено не лише такі, відповідні загальнолюдським цінностям, як людиноцентризм, верховенство права, гуманізм, а й більш політичні (демократизм, виховання патріотизму, поваги до культурних цінностей Українського народу, його історико-культурного надбання і традицій). Окреслено і прагматичні принципи, такі як забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності, інтеграція з ринком праці, формування культури здорового способу життя, екологічної культури і дбайливого ставлення до довкілля, інтеграція у міжнародний освітній та науковий простір [1]. Окремої уваги заслуговує принцип сприяння навчанню впродовж життя, який наразі, так чи інакше є поширеним у більшості розвинених країн світу, і обумовлений високими темпами науково-технічного прогресу та відповідної йому еволюції трудових відносин.

Окрім того, узагальнюючи особливості сучасної освітньої політики у розвинених країнах світу, можна констатувати наявність тенденцій до цифровізації освіти, що поки що не встигло знайти відображення в Україні, хоча й активно обговорюється як у науковому середовищі, так і на найвищому політичному рівні.

## Джерела

---

1. Про освіту: Закон України № 2145-VIII від 05 вересня 2017 р. *Офіційний Веб-сайт Верховної Ради України*. Вилучено з URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 29.04.2023)
2. Колесник В. Ю. Правові основи освітньої політики ЄС. Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Нац. ун-т “Одеська юридична академія”. Одеса, 2020. 23 с.
3. Конституція України: Закон України № 254к/96-ВР від 28 червня 1996 р. *Офіційний Веб-сайт Верховної Ради України*. Вилучено з URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 29.04.2023).
4. Constitution of the United States. United States Senate. URL : <https://www.senate.gov/about/origins-foundations/senate-and-constitution/constitution.htm> (дата звернення: 29.04.2023).
5. U.S. Department of Education. URL : <https://www2.ed.gov/policy/landing.jhtml> (дата звернення: 29.04.2023).
6. Elementary and Secondary Education Act of 1965 [As Amended Through P.L. 117–286, Enacted December 27, 2022]. URL : <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-748/pdf/COMPS-748.pdf> (дата звернення: 29.04.2023).
7. Про вищу освіту: Закон України № 1556-VII від 1 липня 2014 р. *Офіційний Веб-сайт Верховної Ради України*. Вилучено з URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 29.04.2023).

---

## **ЗАХОДИ РЕАГУВАННЯ НА ВТРУЧАННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ СУДДІ ЩОДО ЗДІЙСНЕННЯ ПРАВОСУДДЯ**

---

Закон України “Про судоустрій і статус суддів” встановлює, що втручання у здійснення правосуддя, вплив на суд або суддів у будь-який спосіб, неповага до суду чи суддів, збирання, зберігання, використання і поширення інформації усно, письмово або в інший спосіб, щоб дискредитувати суд або вплинути на безсторонність суду, заклики до невиконання судових рішень є заборонені. За це визначено відповідальність відповідно до закону [1]. Про всі випадки втручання в його діяльність суддя зобов’язаний повідомити Вищу раду правосуддя та Генерального прокурора [1]. За результатами розгляду повідомлень суддів про втручання в діяльність щодо здійснення правосуддя Вища рада правосуддя уповноважена вживати заходи щодо забезпечення авторитету правосуддя та незалежності суддів [2].

Відповідно до ч. 1 ст. 73 Закону України “Про Вищу раду правосуддя” Вища рада правосуддя з метою забезпечення незалежності суддів та авторитету правосуддя:

1) веде і оприлюднює на своєму офіційному веб-сайті реєстр повідомлень суддів про втручання в діяльність судді щодо здійснення правосуддя, проводить перевірку таких повідомлень, оприлюднює результати та ухвалює відповідні рішення;

2) вносить до відповідних органів чи посадових осіб подання про виявлення та притягнення до встановленої законом відповідальності осіб, якими вчинено дії або допущено бездіяльність, що порушує гарантії незалежності суддів або підриває авторитет правосуддя;

3) вносить на розгляд зборів відповідного суду подання про звільнення судді з адміністративної посади у разі невиконання ним рішення Вищої ради правосуддя;

4) ухвалює та оприлюднює публічні заяви і звернення;

5) звертається до суб’єктів права законодавчої ініціативи, органів, які уповноважені приймати правові акти, із пропозиціями щодо забезпечення незалежності суддів та авторитету правосуддя;

6) звертається до прокуратури та органів правопорядку щодо надання інформації про розкриття та розслідування злочинів, вчинених щодо суду, суддів, членів їх сімей, працівників апаратів судів, злочинів проти правосуддя, вчинених судьями, працівниками апарату суду;

7) готує у співпраці з органами суддівського самоврядування, іншими органами та установами системи правосуддя, громадськими об’єднаннями і

оприлюднює щорічну доповідь про стан забезпечення незалежності суддів в Україні;

8) вживає інших заходів, які є необхідними для забезпечення незалежності суддів та авторитету правосуддя [2].

Практика вжиття Вищою радою правосуддя заходів щодо забезпечення незалежності суддів та авторитету правосуддя показує, що є дієві заходи реагування, а є недієві. До других можна віднести, наприклад, звернення до Верховної Ради України щодо неприпустимості безпідставної критики судових рішень та голослівних звинувачень судової системи з боку її Народних депутатів України. Результатом такого реагування є формальна відписка. Ефективніше буде звернутися до Комітету з питань Регламенту, депутатської етики та організації роботи Верховної Ради України, який вже роз'яснить Народному депутатові України у чому полягає неправомірність його поведінки.

Вжиття заходів реагування, розуміючи, що найімовірніше вони не дадуть результату, призведуть до бюрократії і даремного витрачання державних ресурсів — це російська практика, від якої потрібно назавжди відмовлятися. Важливо якнайшвидше узагальнити результати вжитих Вищою радою правосуддя заходів реагування, обговорити можливості для запровадження нових заходів, впровадження справді дієвої практики реагування на випадки втручання в діяльність суддів. Саме для виконання цих завдань рішенням Вищої ради правосуддя від 13 квітня 2023 року № 357/0/15-23 утворена робоча група з питань розроблення і впровадження заходів забезпечення незалежності суддів та авторитету правосуддя [3].

Науковцям і практикам потрібно спільно обдумати можливість впровадження таких заходів, які б давали можливість не лише постфактум реагувати на випадки втручання, але і попереджати їх. Наприклад, публічні звернення до суддів бути уважними під час розгляду справ за позовами, справжньою метою яких є звільнення водіїв від керування транспортними засобами в стані алкогольного сп'яніння, відстрочка від мобілізації тощо. Окремо підлягає обговоренню питання про внесення змін у законодавство, які б дозволили Вищій раді правосуддя не лише реагувати на випадки втручання, а й давали змогу попереджати вчинення протиправних дій самими суддями.

Потрібно також звернути увагу законодавця на правову регламентацію адміністративної відповідальності за неповагу до суду. На думку Ради суддів України, таке притягнення можливе лише, якщо такі дії вчиняються в ході судового засідання, а дії осіб поза межами судового засідання не можуть бути кваліфіковані за ст. 1853 КУпАП (рішення Ради суддів України від 26 жовтня 2018 року № 62) [4]. Така позиція не є однозначною, проте на ній ґрунтується сучасна судова практика. Суди у своїх рішеннях цитують позицію Ради суддів України і притримуються її. Тому є потреба глибокого обговорення пропозицій щодо внесення змін до ст. 1853 КУпАП, щоб судді могли самостійно реагувати на прояв неповаги до суду поза межами судового засідання. Доречно також згадати про колізію ст. 255 і ст. 258 КУпАП. Згідно ст. 255 протокол про адміністративне правопорушення складає судовий розпорядник, а згідно ст. 258 — такий протокол не складається за жодних обставин.

Суди повинні відновлювати справедливість, а не збільшувати її. Висловлюємо сподівання, що залучення міжнародних партнерів до судової реформи в Україні дасть свої добрі плоди та позитивно вплине на незалежність судової системи. Водночас “сліпо” запозичувати досвід іноземних країн не можна. У зв’язку з війною українське суспільство має нульову толерантність до будь-яких проявів корупції та бюрократії. Тому запровадження справді дієвих і швидких заходів реагування на випадки втручання в правосуддя є на часі та допоможе відновити довіру до судової системи.

## Джерела

---

1. Закон України “Про судоустрій і статус суддів”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>
2. Закон України “Про Вищу раду правосуддя”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text>
3. Рішенням Вищої ради правосуддя від 13 квітня 2023 року № 357/0/15-23 утворена робоча група з питань розроблення і впровадження заходів забезпечення незалежності суддів та авторитету правосуддя. URL: <https://hcj.gov.ua/doc/doc/39577>
4. Рішення Ради суддів України від 26 жовтня 2018 року № 62. URL: <https://rsu.gov.ua/uploads/article/risenna-rsu-no-62-vid-26102018-p-63bd70aa9b.pdf>

## О. О. ЮЛДАШЕВ

---

*канд. юрид. наук, докторант,  
МАУП*

## ДО ЧЛЕНСТВА В ЄС ЗА ДВА РОКИ? МОЖНА СПРОБУВАТИ!

---

Продовжується війна московії з Україною, відкрито почата агресором 24 лютого 2022 року (приховано, набагато раніше), в ході якої Україна надає рішучу відсіч агресорові і, завдяки допомозі країн Заходу, стає основним центром безпеки Європи, захищаючи її східні кордони.

Зрозуміло, що Україна, на відміну від агресора-московії, аж ніяк не готувалася до війни і через це несе величезні втрати. Як людські, що є невідновлювальними, так і економічні. Йдеться про сотні млрд доларів. Активно розглядаються плани відбудови, відновлення країни. Захід всіляко демонструє готовність потужно сприяти цьому. Особливо ефективно було б це робити в рамках європейської спільноти, коли б Україна стала її частиною. Це, зокрема, відкрило б нові можливості доступу до фінансових інструментів і ресурсів Європейського Союзу.

Українське законодавство містить відповідні засади для вступу в європейські структури. Як відомо, у лютому 2019 року Верховна Рада ухвалила

євроінтеграційні правки до Конституції. У преамбулі Основного закону прописано “незворотність європейського та євроатлантичного курсу України”, а Верховній Раді, Кабміну та президенту доручили робити все належне для набуття повноправного членства України у ЄС та НАТО.

Сьогоднішній час, на тлі визнання досягнень України у розбудові та захисті демократичних цінностей, емпатії європейських країн до мужнього українського народу, став несподівано найкращим в історії України часом для подання заявки на вступ до ЄС. 23 червня 2022 року Україна отримала статус кандидата у члени Євросоюзу, а у лютому 2023-го президент Володимир Зеленський заявив про намір отримати повноправне членство вже за два роки.

Умовами набуття членства в Європейському Союзі та чинників розбудови європейської інтеграції є, як відомо, Копенгагенські критерії. Вони передбачають як політико-правові, так і економічні вимоги. Зрозуміло, що отримання членства в Європейському Союзі залежить від відповідності нашої країни вимогам, що містять Копенгагенські критерії, від успішності виконання Україною “домашнього завдання” від європейської спільноти, а в кінцевому підсумку — від розвиненості української економіки, а отже і від успішності її реформування.

Під економічним реформуванням пропонуємо розуміти сукупність (систему) ідей, об’єднаних певною стратегією. Зупинимось на основних ідеях, питаннях “ЩО” і “ЯК” треба зробити, щоб змінити, реформувати господарське управління найкраще. Воно має стати управлінням нової якості, ефективним і некорупційним. Зазначимо, що вдаль економічне реформування сприятиме сталому зростанню добробуту населення, утворенню робочих місць та соціальної згуртованості, зміцненню європейської ідентичності нашої країни.

Зазначимо деякі недоліки нинішнього державного управління. Сьогодні, на жаль, державне управління в Україні у багатьох наших зарубіжних партнерів асоціюється з корупцією у виконавчій владі. При цьому кажуть про щось масштабне, що охоплює усю систему державного управління. Про це свідчить, зокрема, те, що наші зарубіжні партнери всіляко допомагають у формуванні відповідного законодавства, створенні і забезпеченні функціонування низки антикорупційних органів тощо. Кілька років тому у Конгресі США відбулися слухання про ситуацію в українському нафтогазовому секторі. За інформацією Wschodnik, допомога, що пропонувалась США на забезпечення енергонезалежності України, могла бути заблокована Конгресом США до усунення корупційних дій у профільних відомствах. Зокрема, конгресмени вказали на корупцію у Державній службі геології та надр України, а також попросили правоохоронні та антикорупційні органи розслідувати факти порушень з боку керівництва Держгеонадра. Цю службу називали у США однією з найбільш корумпованих в Україні [1; 2].

Нещодавно Сполучені Штати створили величезний спеціальний орган щоб допомагати Україні у виявленні корупції — інститут “моніторингу та розслідування незаконних дій шахраїв і корупціонерів, які використовують допомогу американського народу Україні під час повномасштабного вторгнення Росії”. У тексті документу “Стратегічний план нагляду за допомогою

Україні” зазначається, що плануючи нагляд, Сполучені Штати прагнуть “визначити сфери найвищого ризику шахрайства, марнотратства або зловживань”. Для цього створено Міжвідомчу робочу групу з нагляду в Україні, до складу якої входять наглядові організації (генеральних інспекцій) цілої низки організацій: Міністерства оборони, Державного департаменту, Агентства США з міжнародного розвитку, Агентства аудиту оборонних контрактів, Міністерства сільського господарства, Міністерства торгівлі, Міністерства охорони здоров’я та соціальних служб, Міністерства внутрішньої безпеки, Міністерства юстиції, Міністерства фінансів, Експортно-імпортного банку США, Міжнародної фінансової корпорації розвитку, Управління звітності уряду, Агентства аудиту, Армійського ревізійного агентства, Морської аудиторської служби. Крім того, до цього списку також входять 17 розвідувальних організацій, які визначаються терміном “Розвідувальне співтовариство США”, завданнями яких є збір інформації та ведення розвідувальної діяльності в інтересах США. Про це пише Катерина Тищенко у статті “США створили інститут для виявлення корупції щодо допомоги Україні”, опублікованої в Українській правді 28 січня 2023 року.

Чи дійсно корупція у виконавчій владі в Україні така величезна і охоплює чи не всі сфери державного управління, чи наші партнери помиляються — це окреме питання. Головне те, що при першому ж негативному висновку Комісії, про вступ до ЄС можна забути на довгі роки. Припиниться і допомога Україні. А без допомоги припиниться і Україна. Сотні тисяч жертв — загиблих і покалічених наших громадян — виявляться марними. Ворог підбере покинуту Україну “голими руками”; ті, що залишилися, підуть у “фільтраційні” концтабори. Знищимо самі себе. Отже, питання стоїть дуже гостро. Але не треба впадати у відчай. Стверджуємо, можливо так відреформуватися, що дійсно корупція “відпаде” від нашої виконавчої влади “як яйця від податку” (продовольчий натуральний податок, що стягувався з селянських господарств у 1921 році) або як яйця по 17 у 2022 р. При цьому ми вважаємо, що: 1) у боротьбі з корупцією у виконавчій владі репресивні методи мають бути далеко не на першому місці (як казали колись класики — ми підемо іншим шляхом); 2) в рамках наших ідей економічного реформування знищення управлінської корупції не є самоціллю. Як самостійна — антикорупційна реформа не доцільна. Нейтралізація корупції стане одним і, навіть, не самим значущим результатом, наслідком реформування, що буде запропоновано нами. Природним наслідком. Головним, найбільш значущим результатом має стати ефективне економічне управління. Це повинно призвести до різкого зростання головних економічних показників. Ще декілька дещо незвичних тверджень. У ЄС можна зайти різними способами. Перший можна позначити як дипломатично-політичний. Це вмовляння членів ЄС (як кажуть, робота з кожним з них), фактично примушування проголосувати за вступ України. Даний спосіб застосовується, коли економіка слабка, а реформування її проведено формально, бюрократично. Другий спосіб ми позначаємо як приймання “прошеного гостя”. Це коли країна має потужну економіку, високий рівень життя і сам ЄС дуже жадає її залучити до себе. Приклад таких

прошених країн — Британія, Норвегія. Впевнений, що за наявності зреформованого управління економікою, забезпечення його ефективності, Україна цілком ймовірно могла б зайти у ЄС саме як “прошений гість”. Провести таку реформу і, навіть, одержати вагомні результати цілком можливо за два роки. Введемо ще одно “крамольне” твердження. За умови проведення високоєфективної економічної реформи, інвестиції для України стають не настільки актуальними. Таке твердження розходиться із загально прийнятною думкою наших (да і не тільки наших) видатних економістів про те, що без інвестицій підняти економіку неможливо. У нашому випадку уся закордонна допомога, репарації могли б спрямуватися на цивільну забудову, відновлення цивільної інфраструктури. Щодо виробничої сфери, то до неї мають спрямовуватися гроші, які з’являться в результаті вирішення організаційних проблем. Якщо спроба вдасться — до державного бюджету будуть залучені величезні суми, які зараз втрачаємо у зв’язку з наявністю організаційних проблем.

## **Джерела**

---

1. *Коваль І.* Мільйон за ліцензію: хто і як отримує дозволи на газовидобуток в Україні. 2018. Отримано із <https://mind.ua/publications/20182281>;
2. *Корупція у Держгеонадра блокує енергонезалежність України. Міжнародні ЗМІ* (2017). Отримано із <http://nikogurpciji.org/2017/12/22/>

## **Л. М. БІЛЕЦЬКА**

---

*канд. юрид. наук, докторант, МАУП*

## **ІННОВАЦІЇ У СУДОВОМУ ПРОЦЕСІ (в контексті судового реформування)**

---

Українське судочинство вже більш як два десятки років знаходиться у стані хронічного реформування. Викликається це деякими помилками при проведенні перших (після одержання незалежності) судових реформ, зокрема, так званої “Малої судової реформи”. В ході її проведення реформатори занадто захопилися забезпеченням принципу незалежності судів і суддів. В результаті було втрачено контроль за суддівською діяльністю з боку державних органів (зокрема, через відмову від прокурорського нагляду), самої судової влади та деяких громадських інституцій. Це призвело до непідзвітності окремих сегментів судової системи, на що звернули увагу і наші західні партнери — куратори судового реформування. У статті “Струс в Україні розкриває більш глибокі проблеми”, опублікованій у газеті *Washington Post*, йшлося про рекомендації за результатами першої Конференції з відновлення України у Швейцарії (Лугано), що відбулася 4–5 липня 2022 року [1]. В конференції прийняли участь представники 42 країн-донорів та п’яти міжнародних організацій. В Рекомендаціях зазначається, що на Україну очікує завдання провести “глобальну су-

дову реформу”. Вона має “стати центральною”. Бо, українська судова система, наголошується у статті, *Washington Post* — “залишається у безладі”. І далі (чи не вперше) називається одна з головних, на нашу думку, причин неспішності судового реформування в Україні: “Захід, який наполягав на незалежності судової системи, не передбачав, що така незалежність приведе до появи сегментів судової системи, які щасливо почуватимуться незалежними в тому сенсі, що вони будуть повністю невідомими”.

Під проблемою незалежності суддів при здійсненні ними правосуддя потрібно було б розуміти втручання в судовий розгляд органів державної влади. На цю проблему, зокрема, вказав Європейський суд з прав людини в своєму рішенні від 25 липня 2002 року у справі “Совтрансавто-Холдинг проти України” [2]. У цій справі Європейський суд звернув увагу на “численні випадки втручання в судове провадження українських органів державної влади на найвищому рівні. Якими б не були мотиви, представлені Урядом на виправдання такого втручання, Суд вважає, що воно, з огляду на його зміст та спосіб здійснення, є таким, що суперечить принципу здійснення правосуддя безстороннім і незалежним судом”, закріпленому у §1 статті 6 Європейської Конвенції про захист прав і основних свобод людини.

Центральною ідеєю статті 6 Конвенції про захист прав і основних свобод людини є здійснення принципу як для цивільного, так і в кримінального процесу: “розгляд... незалежним і безстороннім судом, встановленим законом [3]”.

Отже, якщо поняття незалежності суду пов’язується з незалежністю від виконавчої влади, а безсторонності — з незалежністю від сторін спору. Рекомендації Європейського Суду стосуються як забезпечення першої, так і другої вимоги: “... при визначенні того, чи може орган вважатись незалежним, суд повинен розглянути спосіб призначення членів суду, тривалість їх перебування на посаді, існування гарантій проти тиску на них ззовні, і питання про те, чи орган являє собою вияв незалежності” (справа Фіндлей, — *Findlay v. United Kingdom*, рішення від 25 лютого 1997 року, п. 73, *Reports of Judgments and Decisions 1997-I...*) [4].

Для забезпечення гарантій для виключення будь-якого обґрунтованого сумніву стосовно безсторонності суду потрібно, на нашу думку, переходити до уніфікації судової практики, вводити (остаточно) прецедентне право.

## Джерела

---

1. Мамченко Н. Судебная реформа должна стать центральной для Украины. *Washington Post*. <https://sud.ua/ru/news/publication/261921-sudebnaya-reforma>
2. Рішення Європейського Суду з прав людини від 25.07.2002 по справі “Совтрансавто-Холдинг” проти України”. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/980\\_043](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/980_043)
3. Конвенція про захист прав і основних свобод людини. Дата підписання — 04.11.1950 р. {Конвенцію ратифіковано Законом № 475/97-ВР від 17.07.97}. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/995_004)
4. Рум’янцева В. В. Поняття “безсторонній і незалежний суд” в сенсі § 1 статті 6 Конвенції про захист прав і основних свобод людини. Електронний ресурс. Режим доступу: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_1955](https://minjust.gov.ua/m/str_1955)



---

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ МЕДИЧНОЇ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ**

---

**Т. Ф. ЛЮБАРЕЦЬ**

*д-р мед. наук, проф., кафедра загальної практики (сімейної медицини),  
Національний медичний університет ім. О. О. Богомольця, м. Київ*

### **МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК СКЛАДОВА ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 222 “МЕДИЦИНА” У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

---

Підготовка лікарів у закладах вищої освіти (ЗВО), зокрема у медичних університетах, потребує забезпечення високої якості освіти, яка зумовлена необхідністю забезпечення ринку праці конкурентоспроможними фахівцями [1; 2]. Професорсько-викладацький склад медичних університетів має безперечно інтегрувати останні досягнення в галузі профільних дисциплін з метою навчання студентів найбільш сучасним методам діагностики, лікування та профілактики захворювань. Особливо актуальним це завдання є для викладачів кафедр загальної практики (сімейної медицини), оскільки саме сімейний лікар як фахівець первинної ланки надання медичної допомоги повинен своєчасно і правильно орієнтуватись щодо обстеження пацієнта в амбулаторно-поліклінічних умовах і, за необхідності, своєчасно скерувати хворого до профільного спеціаліста чи спеціалізованого медичного закладу.

Підготовка майбутніх лікарів в Національному медичному університеті імені О. О. Богомольця (НМУ), ґрунтується на існуючих нормативних документах: Законі України “Про вищу освіту” (№ 1556-VII від 01.07.2014 р.), Законі України “Про Національну програму інформатизації” (№ 74/98-ВР від 01.08.2016 р.), Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні (схвалена Кабінетом міністрів України 15.05.2013 р. № 386-р), Указі Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022 “Про введення воєнного стану в Україні”, Листі МОН України “Про функціонування галузі освіти в умовах воєнного стану” від 01.03.2022 р. № 1/3315-22.

З урахуванням наявних протягом останнього часу умов викладання в ЗВО України, зумовлених воєнним станом, постала необхідність про ширше залучення міжнародного співробітництва з медичними університетами та організаціями, що має на меті ширше ознайомлення студентів та лікарів-ін-

тернів з сучасними досягненнями в галузі медичної науки. В 2022 р. керівництвом НМУ, зокрема, було започатковано елективну програму сумісно з Платформою британського Фонду порятунку в кризових ситуаціях (“Crisis Rescue Foundation”), відповідно до якої протягом 2022/2023 рр. фахівцями з Великої Британії було заплановано проведення циклу лекцій з різних галузей медицини (внутрішні хвороби, акушерство і гінекологія, хірургія, травматологія, офтальмологія, психіатрія, радіологія, охорона здоров'я та ряд інших дисциплін). Розклад лекцій було розміщено на сайті НМУ та навчальній платформі “Lіkar” [3; 4], професорсько-викладацький склад та студенти мали можливість бронювати дистанційне відвідування лекцій в зручний день, оскільки такі цикли повторювались. Надалі викладачі та студенти долучались до дистанційного ознайомлення з лекціями в режимі реального часу, мали можливість для інтерактивного спілкування з лекторами та отримання посилань на онлайн-ресурси з профільних дисциплін. Такий формат лекцій також надавав можливість удосконалити свої знання з англійської мови, що є на сьогодні абсолютно необхідним для фахівця в плані отримання знань, накопичених у світі, з подальшим їх застосуванням на практиці.

У 2023 р. керівництвом НМУ в рамках продовження міжнародного співробітництва було створено спільний проект з Варшавським медичним університетом “Time 2 MUW — дидактична досконалість як шанс розвитку для Варшавського медичного університету”. Цей Проєкт є продовженням програми, яка проводилась польською стороною “Знання, освіта, розвиток 2014–2020”, і була успішно виконана науковцями Варшавського медичного університету. У березні 2023 р. для участі у зазначеному Проєкті з оформленням відповідних “Заяв учасників Проєкту” було залучено викладачів НМУ, у тому числі — кафедри загальної практики (сімейної медицини), проведено перший цикл онлайн-лекцій впродовж 3 днів. Аудиторія з української сторони мала можливість ознайомитись з особливостями провадження освітнього процесу у Варшавському медичному університеті. Обидві сторони поділились набутим досвідом, обговорили найактуальніші проблеми, у тому числі — можливості проведення аудиторно-дистанційного навчання студентів з урахуванням воєнного стану в Україні, шляхи та засоби, за умов необхідності, інтегрування майбутніх фахівців медичної галузі для роботи в країнах Європи. Протягом 4 тижнів по завершенню Проєкта планується узагальнення інформації щодо участі викладачів НМУ у навчанні/тренінгах для оцінки отримання кваліфікації, набуття ними відповідних компетенцій та отримання сертифікатів.

Тож слід зазначити, що залучення ЗВО в галузі медицини, зокрема медичних університетів та міжнародних фондів, так як це має місце в НМУ, сприяє провадженню освітнього процесу відповідно до сучасних вимог і дозволяє забезпечити високоякісну підготовки майбутніх лікарів з урахуванням викликів сьогодення.

## Джерела

---

1. Бойчук О. Сучасні психолого-педагогічні вимоги до викладача вищого медичного навчального закладу. *Освітологічний дискурс*. 2018. № 1–2 (20–21). С. 158–170.

2. Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти. <http://old2.niss.gov.ua/articles/1537>
3. [nmuofficial.com](http://nmuofficial.com)
4. <https://likar.nmuofficial.com>

## **С. Ф. ЛЮБАРЕЦЬ**

---

*д-р мед. наук, проф.,  
НМУ імені О. О. Богомольця*

# **ОПТИМІЗАЦІЯ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО УСКЛАДНЕНЬ ПОРУШЕНЬ ФОРМУВАННЯ ЗУБІВ У ДІТЕЙ**

---

Питання розробки та удосконалення заходів щодо покращення стану стоматологічного здоров'я у дітей з порушеннями формування зубів (ПФЗ), зокрема з системною гіпоплазією емалі (СГЕ) та молярно-різцевою гіпомінералізацією (МРГ), є актуальним, оскільки в Україні відзначається зростання кількості вказаних захворювань та їх ускладнень, зокрема карієсу та захворювань пародонта [1–4]. Результати проведених нами обстежень 2024 дітей з різних регіонів України засвідчили наявність суттєвих порушень показників стоматологічного та імунологічного статусу і мінерального обміну, які можуть бути одним із вагомих чинників щодо розвитку ускладнень у дітей з ПФЗ, та створили підґрунтя для розробки комплексів лікувально-профілактичних заходів (ЛПЗ) із включенням препаратів ремінералізуючої дії, які доцільно застосовувати відразу після виявлення зубів з вадами на етапі їх прорізування. Розроблено алгоритм ЛПЗ, який включає:

1) контроль з боку педіатра або лікарів відповідного профілю за станом загального здоров'я;

2) заходи щодо профілактики і лікування карієсу зубів, як самостійної патології, так і як ускладнення ПФЗ:

- корекція дієти, спрямованої на профілактику карієсу зубів;
- навчання правильному догляду за порожниною рота з призначенням для кожного випадку найбільш ефективних засобів та методів гігієни;
- ремінералізація твердих тканин зубів з використанням ремінералізуючого крему (РК) на водній основі, який містить казеїн фосфопептид аморфний кальцій фосфат (СРР – АСР) (Свідоцтво про державну реєстрацію № 10014/2010 від 03.12.2010 р.); глибоке фторування емалі зубів із застосуванням препарату, який містить фторсилікат магнію, фторсилікат міді, високодисперсний гідроксид кальцію та гідроксид міді (Свідоцтво про державну реєстрацію № 7105/2007 від 09.11.12 р.), як самостійно, так і в комплексі з РК;
- герметизація фісур.

На основі розробленого алгоритму було запропоновано 2 типи комплексів ЛПЗ для дітей з ПФЗ:

I – комплекс ЛПЗ, що включав проведення навчання правильному догляду за порожниною рота з призначенням найбільш ефективних для кожного випадку засобів та методів гігієни; санацію порожнини рота; глибоке фторування емалі зубів; регулярне проведення професійної гігієни порожнини рота; рекомендації щодо ортодонтичного або хірургічного лікування з метою усунення місцевих подразнюючих факторів; корекцію дієти, спрямованої на профілактику карієсу зубів;

II – комплекс ЛПЗ I у поєднанні з призначенням РК на водній основі, який містить казеїн фосфопептид-аморфний кальцій фосфат (СРР – АСР).

Кратність проведення ЛПЗ I та II була зумовлена належністю обстежених дітей до диспансерної стоматологічної групи (I група – 1 раз на рік, II група – 2 рази на рік, III група – 3 рази на рік).

Профілактичні заходи як складова ЛПЗ I призначались дітям з плямистою формою СГЕ та легким ступенем тяжкості МРГ. За наявності ерозивної чи борозенчастої форми СГЕ або середнього ступеня тяжкості МРГ (за умови відсутності каріозного ураження зубів як ускладнення) застосовувались профілактичні заходи як складова ЛПЗ II. Комплекс ЛПЗ II в повному обсязі був рекомендований дітям з середнім (ускладненим карієсом) та тяжким ступенем МРГ.

Для оцінки ефективності вищезазначених комплексів ЛПЗ (I, II) була сформована група, до складу якої ввійшло 248 дітей. В амбулаторному режимі протягом 2-х років з метою порівняння призначався комплекс ЛПЗ I (117 осіб) та комплекс ЛПЗ II (131 обстежений).

Серед 248 осіб, у 67 (27,02 %) дітей визначались ПФЗ та 3-я група соматичного здоров'я, у 75 (30,24 %) осіб – ПФЗ та 2-а група соматичного здоров'я, у 106 (42,74 %) обстежених з 2-ю групою соматичного здоров'я ПФЗ були відсутні. Розподіл обстежених дітей, у яких застосовувався комплекс ЛПЗ I, був наступним: група № 1 – з СГЕ та 3-ю групою соматичного здоров'я, № 2 – з МРГ та 3-ю групою соматичного здоров'я, № 3 – з СГЕ та 2-ю групою соматичного здоров'я, № 4 – з МРГ та 2-ю групою соматичного здоров'я, № 5 (контрольна) – без ПФЗ і з 2-ю групою соматичного здоров'я. Аналогічний розподіл груп був проведений серед дітей, у яких застосовувався комплекс ЛПЗ II (з РК): групи № 1 РК – № 5 РК, відповідно. Середній вік осіб вищевказаних груп становив  $8,54 \pm 6,32$  роки.

Ефективність запропонованих ЛПЗ I та ЛПЗ II враховувалась через 3, 6, 12 та 24 міс. Найбільш вагомими результатами були діагностовані через 12 і 24 міс.

Ефективність ЛПЗ оцінена з урахуванням редукції приросту інтенсивності карієсу, яка була вищою при СГЕ порівняно з МРГ: у дітей з 3-ю групою соматичного здоров'я – 25,00 та 22,22 %, відповідно, з 2-ю групою соматичного здоров'я – 39,22 та 36,84 %, відповідно.

Розроблені комплекси ЛПЗ впроваджено в практику медичних закладів України.

## Джерела

---

1. Мороз К. А. Карієс та некаріозні ураження твердих тканин зубів: навч. посіб. Вінниця: Нова Книга, 2012. 240 с.
2. Любарець С. Ф. Прогнозування розвитку карієсу як ускладнення порушень формування зубів у дітей. *Вісник проблем біології і медицини*. 2018. № 1(142). С. 367–370.
3. Caufield P. W., Li Y., Bromage T. G. Hypoplasia associated severe early childhood caries. *A Proposed Definition. J Dent Res*. 2012. Jun. № 91(6). P. 544–550.
4. Grosej M., Jan J. Molar incisor hypomineralisation and dental caries among children in Slovenia. *Eur J Paediatr Dent*. 2013. Sep. № 14(3). P. 241–245.

**Л. С. ЖАРИК**

*студентка II курсу спеціальності 225 Медична психологія  
групи МФ-9-21-М1МдП(6,0),  
ІМіФН МАУП, м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО РЕАГУВАННЯ СТУДЕНТІВ-МЕДИКІВ НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

---

Сучасні виклики освіти мають значний вплив на вищу медичну освіту. Пандемія Covid-19 та карантинні заходи призвели до інтенсивного використання дистанційного навчання з використанням передових технологій. Російська військова агресія ще більше зміцнила переконання у необхідності дистанційної освіти, яка довела свою ефективність. Однак, у підготовці медичних студентів деякі аспекти дистанційного навчання викликають сумніви. Крім того, масштабні конфлікти призводять до зростання психологічних проблем, тривоги і депресії. Часті емоційні реакції та відчуття деперсоналізації можуть мати хронічний характер як наслідок психічного перевантаження у студентів медичного напрямлення. Тому вивчення особливостей психологічного реагування студентів медичних спеціальностей на здобуття освіти в умовах війни є актуальним завданням у сучасному освітньому середовищі.

Дане дослідження проводилося в рамках НДР кафедри медичної психології ІМіФН МАУП “Медико-психологічні аспекти навчального процесу”. *Мета роботи* — дослідити особливості психологічного реагування студентів-медиків на здобуття освіти в умовах війни.

*Завдання дослідження:* проаналізувати дані джерел наукової літератури щодо впливу воєнної ситуації на організацію освітнього процесу та психіку студентів медичних спеціальностей та провести експериментальне психодіагностичне дослідження динаміки психологічних станів студентів-медиків, які здобувають освіту під час війни.

Враховуючи зростаючу геополітичну нестабільність та конфліктні ситуації, важливо розуміти вплив воєнних дій на психологічний стан та академічну працездатність студентів-медиків. Внаслідок військових дій, медичні університети в багатьох містах України зазнали ракетних атак, що призвело до неможливості викладати і навчати студентів; періодичні масовані ракетні удари по території країни під час викладання навчального матеріалу ускладнюють усвідомлення тем через постійне переміщення з лекційних аудиторій до бомбосховищ; нічні атаки, через які як студенти, так і викладачі не мають можливості виспатися і отримати достатню кількість гормону мелатоніну, який захищає особистість від стресових ситуацій і передчасного старіння, до того ж від простудних і онкологічних захворювань.

Дослідники звертають увагу на деякі особливості, що виникають у психологічному реагуванні студентів-медиків на навчання в умовах війни, і зазначають, що воєнні конфлікти можуть спричиняти підвищену тривожність та стрес серед студентів, які відчують загрозу для своєї особистої безпеки [1]. Безпосереднє стикання з воєнними подіями та вимоги виконання медичних обов'язків можуть викликати психологічне напруження, що впливає на навчальний процес. Безпосередня участь у наданні медичної допомоги пораненим та постійна експозиція до травматичних ситуацій можуть сприяти виникненню виснаженості та емоційного вигорання серед студентів-медиків [2].

Тому важливо забезпечити ефективний психологічний супровід студентів-медиків у воєнних умовах, розробити та впровадити програми психологічної підтримки. За даними джерел наукової літератури [3], використання технік стрес-менеджменту, психологічної підтримки та групових сесій можуть сприяти зниженню рівня тривожності та підтримати психічне благополуччя студентів-медиків під час воєнних дій.

Нами було проведено психодіагностичне дослідження психоемоційних станів студентів медичних спеціальностей за допомогою наступних методик: Методика вивчення емоційної напруженості, Методика вимірювання рівня тривожності (Шкала Дж. Тейлора), Методика експрес-діагностики невроту (К. Хека та Х. Хесса), Методика дослідження пам'яті (10 слів), Методика дослідження швидкості мислення, а також опитування за допомогою спеціально розробленої напівструктурованої анкети щодо особливостей організації освітнього процесу під час війни. В дослідженні взяли участь 48 студентів-медиків 1–3 курсів ІМіФН МАУП, залучені за допомогою простої рандомізації.

Узагальнюючи отримані результати експериментального дослідження, можна стверджувати, що студенти-медики достатньо мотивовані на отримання обраної медичної спеціальності та більш-менш задоволені процесом здобуття освіти, проте навчання в умовах постійних стресових ситуацій (ракетні обстріли, повітряна тривога, нестача сну) призводить до формування негативних психічних станів, невротизації, зростання рівня тривожності (85,3 %), внаслідок чого здатність опановувати навчальний матеріал значно зменшується. Студенти не здатні сприймати матеріал цілком (46,3 %), по-

гіршується запам'ятовування навчального матеріалу (78,5 %), здатність абстрактно, раціонально та аналітично мислити (82,1 %). Також слід зазначити, що стресові ситуації періодично призводять до думок, які націлені на припинення навчання (33,2 %). Це можна обґрунтувати з позицій психофізіології наступним чином: мозок людини обробляє стресову ситуацію, надниркові залози виробляють адреналін та кортизол — гормони стресу, що призводить, до бажання “зникнути”, бути в безпечному середовищі, тобто, вмикається механізм самозахисту. Подолати таку реакцію можливо за допомогою формування навички раціонального мислення, спрямування на конструктивну діяльність, тоді як постійне відчуття стресу може призвести до формування посттравматичного стресового розладу, профілактика якого потребує відповідного медико-психологічного втручання.

**Висновки.** Вивчення психологічного реагування студентів медичних спеціальностей на здобуття освіти в умовах війни є актуальним завданням. Воєнні конфлікти можуть спричинити підвищену тривожність та стрес серед студентів-медиків, які стикаються з небезпекою та вимогами медичної практики. Військові події також можуть сприяти емоційному вигоранню студентів-медиків через постійну експозицію до травматичних ситуацій та нагальну потребу у наданні допомоги.

Розробка та впровадження програм психологічної підтримки є важливим кроком для ефективного супроводу студентів-медиків у воєнних умовах. Використання технік стрес-менеджменту, психологічної підтримки та групових сесій можуть сприяти зниженню тривожності та забезпечити психічне благополуччя студентів-медиків.

Дослідження показали, що студенти-медики стикаються з труднощами в здобутті навчального матеріалу під час воєнних подій через стресові ситуації, які підвищують рівень тривожності та через це впливають на здатність сприймати, запам'ятовувати та аналізувати інформацію. Важливо вміти управляти стресом та раціонально мислити в таких ситуаціях, а також забезпечити медико-психологічний супровід освітнього процесу, адекватну фахову психологічну підтримку та інтервенцію.

Загалом, розуміння особливостей психологічного реагування студентів-медиків на освіту в умовах війни є важливим для розробки ефективних стратегій медико-психологічної підтримки та забезпечення їхнього психічного благополуччя під час небезпечних ситуацій.

## Джерела

---

1. Petrova A., et al. (2022). Psychological Challenges and Coping Strategies of Medical Students during Armed Conflicts. *Journal of Medical Education and Curricular Development*. 2022. № 9. 23821205221010436.
2. Hryshchenko O., et al. (2023). Emotional Burnout Among Medical Students in War Conditions: A Cross-Sectional Study. *BMC Medical Education*. 2023. № 23(1). P. 79.
3. Mishchenko O. (2021). Psychological Support of Medical Students during Armed Conflicts: Strategies and Recommendations. *European Journal of Contemporary Education*. 2021. № 10(1). P. 317–327.

**Т. М. ОСАДЧА**

*канд. пед. наук, доц.,*

*Український державний університет ім. М. Драгоманова*

*<https://orcid.org/0000-0001-5632-8716>*

---

## **СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО ВИКЛАДАННЯ МЕДИЧНИХ ДИСЦИПЛІН В ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ**

---

Актуальність викладання медичних дисциплін в підготовці майбутніх психологів полягає в тому, що психологічний стан людини часто залежить від фізичного стану людини. Більшість психічних розладів можуть бути пояснені різними етіологічними факторами, такими як ендогенними, екзогенними, психогенними та соматогенними.

Психологічні фактори також можуть впливати на фізичне здоров'я людини, наприклад, стрес спричиняє збільшення кількості гормонів стресу, що може призвести до різних фізичних проблем. Особливо часто це ми спостерігаємо зараз, бо вже понад рік в нашій країні триває повномасштабна страшна війна, яку почав та продовжує російський агресор. Величезна кількість громадян України сьогодні вже є постраждалими, які пережили самі або стали свідками насилля, терору, звірячих вбивств, знищення всього навколо та багато іншого. На жаль, кількість постраждалих українців, які потребують довготривалого психологічного та фізичного відновлення продовжує зростати. Тому майбутніх психологів, в тому числі, потрібно навчати розуміти взаємозв'язок між психологічним і фізичним здоров'ям.

Мета дослідження — визначити сучасні підходи до викладання медичних дисциплін в підготовці майбутніх психологів в умовах сьогодення.

Сучасний підхід до викладання медичних дисциплін в підготовці майбутніх психологів полягає в інтеграції клінічних знань та практичних навичок з психологією. Цей підхід підкреслює важливість того, щоб психологи зрозуміли основні аспекти здоров'я, а саме психічного, фізичного та соціального благополуччя людини та вплив цих факторів на її гармонійний розвиток.

Майбутні психологи повинні мати розуміння фундаментальних медичних дисциплін, таких як анатомія, фізіологія, невропатологія, основи генетики та ін., щоб зрозуміти, як різні фізіологічні процеси впливають на психічний стан людини. Вони повинні також опанувати знання з основ медичних знань, з основ педіатрії, психопатології та клініки інтелектуальних порушень (володіти методиками діагностики, знати основні симптоми та синдроми захворювань та методи їх профілактики), щоб допомогти пацієнтам з різними межовими станами та психічними захворюваннями [2].

Одним з ключових аспектів цього підходу є активна практика під час навчання. Майбутні психологи вже починаючи з перших курсів повинні мати можливість ознайомитись з роботою психологів, а на наступних курсах отри-



мати практичний досвід, працюючи з різними пацієнтами та співпрацюючи з медичним персоналом. Це може включати стажування в лікарнях та інших медичних установах, де психологи можуть набути досвіду роботи з пацієнтами з різними медичними станами та психічними захворюваннями [1].

Викладання медичних дисциплін допомагає майбутнім психологам розуміти процес діагностики та проявів різних захворювань, що може допомогти їм у виборі правильного підходу до складання корекційних програм для пацієнтів з різними психічними станами. Крім того, психологи можуть працювати в команді з медичним персоналом та іншими фахівцями у галузі здоров'я, тому знання медичних дисциплін може бути корисним для успішної співпраці в таких командах.

Сучасний підхід до викладання медичних дисциплін в підготовці майбутніх психологів має бути направлений формування компетентностей тепер не тільки запитам ринку праці, суспільних потребам та світовим стандартам, а й умовам війни, які ще рік тому не були такі важливі та необхідні як зараз! Тому наразі у закладах вищої освіти оперативно переглядаються та вдосконалюються навчальні плани та програми, здійснюється пошук ефективних методів навчання, сучасних підходів до викладання, визначаються найбільш ефективні форми проведення занять. Додалися ще і нові правила організації освітнього процесу — як працювати в умовах повітряних тривог, відсутності зв'язку, електрики тощо.

Також дуже важливим елементом підготовки майбутніх психологів є розуміння військової культури, тому що військова справа має свої особливості та вимоги до військових. Майбутні психологи повинні знати, які стресові ситуації можуть виникати від військової служби, які техніки можуть використовувати для зняття стресу. Потрібно враховувати те, що психологи зараз та ще багато років у майбутньому будуть працювати з військовими та цивільними, які психологічно постраждали від наслідків війни. Тому, вважаємо за необхідне розробити навчальний план і ввести нові дисципліни, в тому числі за рахунок медичних, в яких будуть розглядатися особливості психологічної роботи з такими клієнтами під час війни та у повоєнний час.

Крім того, майбутні психологи повинні бути готові до роботи з людьми, які стали свідками насильства та інших стресів, які кожна постраждала особистість переживає по-своєму. Вони повинні вміти допомагати таким людям у відновленні психологічної стійкості та підтримувати їх у процесі адаптації до нового життя.

Важливим елементом підготовки є також знання законодавства, що регулює діяльність психологів у військових умовах, зокрема щодо збереження конфіденційності та етичних стандартів. Майбутні психологи повинні бути готові до роботи у складних умовах, дотримуватися професійної деонтології.

На наше переконання, підготовка майбутніх психологів у умовах війни потребує спеціальної уваги до кожної особистості здобувача, враховувати вік та курс навчання. З особливою обережністю потрібно залучати здобувачів до практики з людьми, які мають психологічні травми наслідків війни, зокрема ПТСР та ін.

З особистого досвіду викладання медичних дисциплін, маю зауважити на тому, що в академічних групах можуть бути здобувачі, які самі потребують психологічної допомоги та підтримки від викладачів, які у них викладають. Така підтримка є дуже важливою, оскільки сам процес навчання в умовах війни також може бути стресовим та травматичним. Також, майбутні психологи, які навчаються, наприклад, у воєнних академіях або інших військових закладах освіти, зустрічатися передусім зі стресом, який пов'язаний із військовою культурою та життям «на війні» (з військовим синдромом).

Для забезпечення психологічної підтримки майбутніх психологів в умовах війни, можуть бути використані наступні підходи:

- Тренінги з психологічної підтримки, проведені з метою зменшення стресу та тривоги, техніки саморегуляції, підвищення резильєнтності, а також інші техніки, що допоможуть майбутнім психологам забезпечити психологічний комфорт як в освітньому процесі так і на практиці.

- Психологічна підтримка з боку викладачів та кураторів майбутніх психологів особливо у складних ситуаціях, що дає можливість відпочинку та психологічного розвантаження тощо.

- Проведення психологічних консультацій та психотерапії для тих, хто зіткнувся зі стресовими ситуаціями та потребує допомоги щодо зменшення відчуття тривоги та депресії.

- Створення груп для підтримки майбутніх психологів, які навчаються разом, або групи фахівців, які співпрацюють у споріднених областях (психологи, медичні працівники, ментори, медіатори та ін.). Наприклад, у таких групах можна узгоджувати, які теми мають бути обговорені на зустрічах, які ресурси можуть бути використані для забезпечення підтримки, які завдання мають бути виконані та ін.

- Створення безпечного простору для обговорення чутливих тем, таких як стрес, травма, депресія та інші. Групові зустрічі можуть відбуватися в конфіденційному форматі, де кожен учасник може відчувати затишок та відчуття безпеки.

- Планування зустрічей для підтримки майбутніх психологів. Рекомендована частота зустрічей — один раз на тиждень або два рази на місяць.

- Використання ефективних методів — техніки релаксації, медитації, позитивної взаємодії та інші.

Відтак, майбутні психологи не тільки отримують психологічну підтримку, але й зможуть сформувані навички роботи з майбутніми клієнтами, уміння застосовувати знання медичних та психологічних дисциплін у відновленні психологічного і фізичного здоров'я.

Таким чином, викладання медичних дисциплін в підготовці майбутніх психологів є важливим елементом для їхнього успішного професійного розвитку та забезпечення високоякісної психологічної допомоги пацієнтам. Підготовка майбутніх психологів в умовах війни має свої особливості. Передусім, важливо зрозуміти, що війна може мати серйозний вплив на психологічний стан людей, зокрема на тих хто нас захищає в зоні бойових дій та цивільних. Тому, майбутні психологи повинні мати сучасні знання з медичних та пси-

хологічних дисциплін, здатності постійно оновлювати їх, вміти діагностувати психічний та психосоматичний стан клієнта, використовувати методи і техніки психотерапії психотерапевтичного лікування осіб, в тому числі які постраждали від війни.

## Джерела

---

1. Критерії діагностики та принципи лікування психічних розладів та розладів поведінки у дітей та підлітків / За ред. П. В. Волошина. Харків: Торсинг, 2001. 258 с.
2. *Селецький А. И.* Психопатологія дитячого віку. К.: Вища школа, 1987. 296 с.

**С. О. ШЕВЧЕНКО**

---

*студентка,  
ПрАТ ВНЗ МАУП*

## ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ВИКЛАДАЧІВ ДО РОБОТИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

---

24 лютого 2022 року багато українців почали свій ранок не з кави. Вже *n*-кількість днів ми вчимося жити в умовах, які постійно зазнають змін. Але життя не зупиняється, так само як і освіта школярів та студентів. Навіть у звичайних умовах роль вчителя у навчанні учня має одне з фундаментальних значень. Як адаптуються вчителі в умовах війни? Постійні ракетні обстріли, повітряні тривоги, відключення електрики по всій країні, велика кількість студентів за кордоном і ще низка нюансів, які впливають на працю викладачів.

У цій роботі ми розглянемо як відбувається адаптація до освітнього процесу та з якими складнощами доводиться зустрічатися.

Адаптація — це один із етапів стресу, психологічне та фізіологічне пристосування організму до несприятливих умов. Це явище вивчали М. Амосов, Я. Бендет, М. Калинський, Т. Коляда та ін.

Будь-який конфлікт, а тим більше війна між двома сусідніми країнами, викликає у людей стрес — потребу пристосування до нових реалій життя. В перші дні вторгнення люди відчували страх, тривогу, розгубленість, почуття, ніби “життя зупинилося”, млявість, нездатність зосередитися на чомусь. Велика кількість громадян почали евакуацію, інші затамували подих і “застигли”, багато чоловіків та жінок пішли захищати свою країну. Всі ці реакції цілком нормальні, притаманні всім нам. Класичні “Бий або Біжи” [3]. Викладачі, працюючи під час війни, зазнають значного психологічного стресу, який вимагає від них адаптації до небезпечних умов та викликів, що виникають в конфліктному середовищі. Ракетні масовані обстріли, безкінеч-

ні повітряні тривоги та відключення електроенергії — тепер нова реальність для учасників освітнього процесу. Вчителі стикаються із загрозою безпеці, емоційною напругою, високим рівнем відповідальності. Навіть адаптація до дистанційного навчання, яка пройшла під час пандемії, не охоплює оновлень, яких всі ми зазнали. Нестабільні умови життя знову і знову змушують адаптуватися і не зупинятися на місці. Цілком логічно, що для подолання проблем людям треба ресурси, тож вчені виокремили когнітивні, емоційні і вольові властивості індивіда, які допомагають в адаптації до несприятливих умов навколишнього середовища [2; 8].

Люди з високим інтелектом, як всі знають, справляються з різними стресовими ситуаціями легше. Це обумовлено їх здатністю до аналітики, раціонального погляду та високої самоорганізації. Такі люди аналізують швидко, послідовно, критично, мають гнучкість думки та здатність бачити проблему з різних сторін. Взагалі, інтелект вважають найдосконалішим видом психологічної адаптації [1; 2; 6]. Раціоналістична особистість, яка потрапила в стресову ситуацію має здатність критично її оцінити, спланувати свій план дій та спрогнозувати ряд наслідків від своїх вчинків. Індивідуальний підбір стратегії поведінки — це і є частиною адаптації до війни.

Велику роль грає саме саногенне, позитивне мислення [4; 2; 5]. Тобто контрольоване, свідоме мислення, яке підвищує позитивний ресурс особистості, забезпечує формування адекватних емоційних реакцій на подразники, емоційну стабільність, яка дозволяє самостійно повертатися в стан внутрішнього спокою, рівноваги. Такий підхід до мислення дає здатність ефективно пристосовуватись до стресових ситуацій та розвиватись навіть під впливом негативних факторів. Але не слід забувати, що емоції та інтелект нерозривно пов'язані між собою. Адже емоції та почуття є рушієм людства, вони можуть як допомогти людині у певній діяльності, так і загальмувати її. Більшості українців, наприклад, знайома тривога і паніка під час проявів військового стану, такі реакції заважають людині тверезо дивитися на ситуацію, що значно ускладнює адаптацію. Щоб впоратися із цим, треба згадати останній пригаданий ресурс — волю. Одним із проявів волі — є емоційна стійкість людини [2; 7]. Емоційна стійкість — це здатність управляти своїми емоціями та залишатися психологічно стійкою в обличчя викликів, стресових ситуацій та негативних подій. Це означає, що людина здатна ефективно реагувати на емоційні збурення, уникати надмірної реактивності та виявляти гнучкість та самоконтроль у різних життєвих ситуаціях. Вона може бути розвинена та покращена через самоспостереження, саморегуляцію, практику медитації, вивчення стратегій копінгу та соціальну підтримку [7].

В екстремальній ситуації, із загрозою для життя, людина прикладає вольові зусилля, для того щоб приборкати емоції і мобілізувати всі можливості організму для вирішення проблеми. Отже, всі три властивості особистості необхідні для успішної адаптації людини до війни, вони “працюють в команді” і мають бути рівномірно розвинуті.

Психологічна адаптація викладачів до роботи під час війни включає здатність зберігати емоційну стабільність, зміцнювати психологічний захист та

впоратися зі стресовими ситуаціями, які можуть впливати на їхню працездатність та самопочуття. Викладачі повинні розвивати навички саморегуляції, вміння знаходити способи розслаблення та відновлення психоемоційного стану для забезпечення тривалої працездатності та професійного задоволення. Адаптація викладачів до роботи передбачає усвідомлення власних можливостей, встановлення пріоритетів та раціонального розподілу ресурсів для забезпечення якості навчального процесу та збереження власного благополуччя. Психологічна адаптація викладачів до роботи під час війни є процесом постійного самовдосконалення, розвитку особистих ресурсів та встановлення балансу між професійними вимогами та особистим благополуччям.

Важливо також згадати, що велике значення має психологічна підтримка людини. Сприятливе психологічне середовище, взаємопідтримка та співробітництво між колегами, викладачем та студентами можуть суттєво сприяти їхній психологічній адаптації та забезпечити ефективну роботу в умовах війни. Важливо, щоб викладачі мали доступ до психологічної підтримки та консультування, які допоможуть їм ефективно впоратися зі стресом, розвивати саморегуляцію та зберігати позитивну мотивацію до виконання своїх професійних обов'язків.

Розвиток резервів психологічної стійкості та вміння пристосовуватися до непередбачуваних обставин є ключовими аспектами психологічної адаптації викладачів до роботи під час війни. Також не менш впливовим є фактор психологічної підтримки. Цю сферу можна реалізувати через створення більш теплих, довірчих стосунків між колективом та тандемом “Вчитель – Студент”. Також втілення спеціальних програм психологічної підтримки для викладачів, з урахуванням їхньої специфічної діяльності. Авжеж, окрім всього переліченого, в умовах війни необхідне створення укриттів для навчання – комфортних місць, де б студенти та викладачі почували себе в безпеці.

## Джерела

---

1. *Ворон М., Найда Ю.* Множинний інтелект: від теорії до практики. *Підручник для директора: журнал управлінської компетентності.* 2008. № 5. С. 68–72.
2. *Савельєва Н. М., Томіліна Т. В., Герман С. І.* та ін. Психологічна адаптація учасників освітнього процесу до умов війни. 2022. 21 с.
3. *Станчишин В.* Емоційні гойдалки війни. Роздуми психотерапевта про війну. 2022. 288 с.
4. *Орлов Ю. М.* Саногенное мышление. М.: Слайдинг, 2003. 96 с.
5. *Ярош Н. С.* Саногенне мислення як чинник стрес-долаючої поведінки особистості. 2018. 179 с.
6. *Старинська О. В.* Основні психологічні підходи до вивчення феномена “інтелект”: теоретичний науковий дискурс. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту.* Серія: Психологія. 2022. 9–14 с.
7. *Яценко Е.* Розвиток психологічної стійкості в умовах війни: площини сучасних ресурсних практик. Психосоціальні ресурси особистісного та соціального розвитку в епоху глобалізації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. в 2 т. 2022. Т. 2. 244 с.
8. *Пиаже Ж.* Психология интеллекта. М.: Наука, 1969. 371 с.

---

## **ВПЛИВ ПСИХОЛОГІЧНОГО СТАНУ ВИКЛАДАЧІВ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

---

Війна вплинула на кожного українця. Те, що ми зараз переживаємо — є національна травма, яка програється знову і знову, з часом закріплюючись у колективній народній свідомості, через що її наслідки не лише відбивається на житті кожного громадянина, але й буде відчуватися впродовж кількох поколінь [1]. З активною фазою війни кожен день порушується найголовніше право кожної людини: на існування та фізичну цілісність [2]. Психологічний стан викладачів є ключовим фактором, який впливає на ефективність та якість освітнього процесу під час війни в Україні. Стресові умови воєнного конфлікту мають негативний вплив на психологічний стан викладачів, що може призвести до зниження мотивації, збільшення втоми та погіршення психоемоційного благополуччя. Тому вивчення особливостей психологічного стану викладачів під час надзвичайних подій стало актуальним напрямком дослідження, яке проводилося згідно з темою НДР кафедри медичної психології ІМіФН “Медико-психологічні аспекти навчального процесу”.

*Мета роботи* — дослідити динаміку психологічних станів викладачів під час війни. *Завдання дослідження* — проаналізувати дані джерел наукової літератури з питання особливостей психологічного реагування викладачів на стресогенні та кризові ситуації; провести експериментальне дослідження динаміки психічних станів викладачів вищих навчальних закладів під час війни.

Підґрунтям до розвитку стану дистресу громадян нашої країни стала ситуація пандемії COVID-19, що передувала початку повномасштабної війни та послабила адаптаційні резерви організму. Дані джерел наукової літератури свідчать про значний негативний вплив ситуації пандемії та її наслідків на психічне здоров'я людей в глобальному масштабі [3]. Захворювання на коронавірус спричинило кардинальні зміни в устрої життя, викликало значні обмеження спілкування, сприяло підвищенню рівня тривожності через страх захворіти [4; 6] стало причиною а в в 25 % — розвитку симптомів клінічної депресії [7]. Необхідність дотримання санітарних заходів безпеки та відповідальність за здоров'я студентів сприяли підвищенню тривоги викладачів [8]. На цьому фоні, початок повномасштабної війни в Україні став фактором дистресу, що сприяв розвитку та посиленню тривожно-депресивних проявів у викладачів та зміні їх ціннісних орієнтацій, коли пріоритетом стало фізичне виживання [5]. Водночас, психологічний стан викладачів безпосередньо впливає на їхню здатність ефективно сприяти навчанню та розвитку студен-

тів під час війни, оскільки він визначає їхню емоційну стабільність, увагу та зосередженість. Отже, викладачі, які мають високий рівень психологічної стійкості та вміння ефективно керувати стресом, здатні краще забезпечувати сприятливий освітній клімат та підтримку студентів під час воєнного конфлікту.

В даному дослідженні взяли участь 34 викладачі вищих навчальних закладів м. Києва, обрані шляхом простої рандомізації, серед яких було 18 жінок та 16 чоловіків, середній вік респондентів становив 52,6 роки.

Для проведення емпіричного дослідження щодо впливу воєнної ситуації на динаміку психологічних станів викладачів було використано наступні психодіагностичні методики: Опитувальник САН (Самопочуття, Активність, НАстрій); Самооцінка емоційних станів (А. Уессман, Д. Рікс); Методика вимірювання рівня тривожності (Дж. Тейлор, модифікація В. Г. Норакідзе); Шкала оцінки рівня реактивної та особистісної тривожності (Ч. Спілбергер, Ю. Ханін). Статистична обробка отриманих результатів здійснювалася в програмі Microsoft Exel та за допомогою онлайн-калькулятора Social Science Statistics.

Результати проведеного дослідження показали, що значна кількість викладачів (75,8 %) відмітили погіршення свого емоційного стану від початку війни. У багатьох із них спостерігалось погіршення самопочуття (46,2 %) та вегетативні порушення (33,1 %), зниження активності (80,6 %) та настрою (92,4 %), а також високі показники рівня реактивної тривожності (58,3 %), що відбивається на рівні працездатності та якості роботи. З іншого боку, усвідомлення важливості забезпечення якісної освіти під час війни стимулювало мотивацію викладачів до виконання своїх професійних обов'язків, покращувало їхню здатність впоратися зі стресом. Отже, ефективна підтримка психологічного стану викладачів під час війни в Україні є важливим фактором для забезпечення стабільності освітньої системи та збереження належного рівня освіти в країні.

**Висновки.** Дослідження психологічного стану викладачів під час воєнного конфлікту в Україні може сприяти розумінню та виявленню особливостей їхньої адаптації до стресових умов як основи для розробки ефективних стратегій психологічної підтримки та інтервенцій, спрямованих на збереження та покращення якості освітнього процесу. Удосконалення системи психологічної підтримки викладачів під час війни потребує врахування особливостей їхнього професійного середовища. Важливо враховувати взаємозв'язок між психологічним станом викладачів та психологічним благополуччям студентів. Впровадження механізмів психологічної підтримки в систему підготовки викладачів та професійного розвитку є важливим кроком для забезпечення їхньої готовності до роботи в умовах війни. У навчальних програмах слід враховувати навички самозахисту, стресового управління та психологічної реабілітації, що дозволить викладачам бути більш готовими до роботи в нелегких умовах.

Підвищення свідомості та освіченості щодо важливості психологічного благополуччя викладачів є необхідною складовою надання їм фахової меди-

ко-психологічної допомоги, яка має бути доступною і забезпечувати ефективну підтримку викладачів у складні часи воєнного конфлікту.

Психологічний стан викладачів під час воєнного конфлікту є комплексним і багатограним феноменом, який потребує уваги та належного вирішення. Врахування цього аспекту у плануванні освітньої політики та прийняття належних заходів для підтримки викладачів може сприяти збереженню якості освітнього процесу та здійсненню позитивного впливу на студентів.

## Джерела

---

1. Кіричевська Е. В. Психологія переживання психотравм війни через релігійну творчість. *Українське суспільство в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи*. 2018. 284 с.
2. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Стресогенні чинники бойової діяльності, що зумовлюють виникнення у військовослужбовців посттравматичних стресових розладів. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2017. № 22. С. 143–150.
3. Choi E. P. H., Hui B. P. H., Wan E. Y. F. Depression and anxiety in Hong Kong during COVID-19. *International journal of environmental research and public health*. 2020. № 17(10). P. 3740.
4. Coelho C. M., Suttiwan P., Arato N., Zsido A. N. On the nature of fear and anxiety triggered by COVID-19. *Frontiers in psychology*. 2020. № 11. 581314.
5. Lavrysh Y., Lytovchenko I., Lukianenko V., Golub T. Teaching during the wartime: Experience from Ukraine. *Educational Philosophy and Theory*. 2022. № 1–8.
6. Lee S. A., Mathis A. A., Jobe M. C., Pappalardo E. A. Clinically significant fear and anxiety of COVID-19: A psychometric examination of the Coronavirus Anxiety Scale. *Psychiatry research*. 2020. № 290. 113112.
7. Moayed M. S. Депресія, тривога та стрес серед пацієнтів із COVID-19: перекресне дослідження. *Lancet*. 2021. № 398(10372). P. 1700–1712.
8. Talidong K. J. B., Toquero C. M. D. Philippine teachers' practices to deal with anxiety amid COVID-19. *Journal of Loss and Trauma*. 2020. № 25 (6–7). P. 573–579.

## Н. О. БАЧУРИНА

---

студентка III курсу спеціальності 225 Медична психологія групи МФ-9-19-М1МдП(5,0), ІМіФН МАУП, м. Київ

## ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ УЧНІВ ЗОШ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ ДО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

---

Війна найбільш негативно позначається на дітях, позбавляючи їх радощів дитинства. В цьому аспекті слід звернути увагу на дітей з особливими освітніми потребами, які відносяться до однієї з самих вразливих категорій



населення. Необхідність забезпечення адекватної медико-психологічної підтримки, допомоги та психопрофілактики дітям з особливими освітніми потребами та їхнім сім'ям [2] обумовлює актуальність теми даного дослідження, яке здійснювалося в рамках НДР кафедри медичної психології ІМіФН МАУП “Медико-психологічні аспекти навчального процесу”.

*Мета роботи* — дослідити особливості психологічної адаптації школярів підліткового віку з особливими освітніми потребами до навчання в умовах війни. *Завдання дослідження*: проведення аналітичного огляду джерел наукової літератури щодо психологічного впливу воєнної ситуації на дітей із особливими освітніми потребами; здійснення експериментального психодіагностичного дослідження динаміки психологічних станів підлітків із особливими освітніми потребами в процесі навчання в умовах воєнного стану.

Діти з особливими освітніми потребами вирізняються схильністю до усталеного режиму, ригідністю соціально-побутових звичок та важкою адаптацією до будь-яких змін оточуючого середовища, звичного стилю і ритму життя [1]. В такому розумінні, воєнна ситуація є надзвичайно потужним травмуючим фактором, тому що негативно впливає як на саму дитину, так і на родину в цілому, спричиняє побутові проблеми, ускладнення медичного, психологічного й соціального супроводу та депривацію спілкування зі значимими близькими людьми [1]. Чітка організація навчального процесу попри складнощі, обумовлені війною, допомагає подолати негативні емоційні стани та зменшити стресогенність впливу воєнної ситуації на дітей із особливими освітніми потребами [3–5].

Дослідження проводилося на базі Спеціальної загальноосвітньої школи “Надія” м. Києва, в якій навчаються діти з інвалідизуючими психоневрологічними захворюваннями. В дослідженні взяли участь 32 учні підліткового віку (17 хлопчиків і 15 дівчаток, середній вік 14,6 роки), відібрані шляхом простої рандомізації. Респонденти протягом 2022–2023 рр. не виїжджали з м. Києва та не припиняли навчання. Оцінка особливостей адаптації досліджуваних школярів із особливими освітніми потребами до навчання в умовах війни проводилася шляхом визначення динаміки їх самооцінки та психоемоційних станів, для чого використовувалися наступні психодіагностичні методики: Дослідження самооцінки та рівня домагань (Дембо-Рубінштейн в модифікації А. М. Прихожан), Самооцінка психічних станів (Г. Айзенк), Шкала оцінки реактивної та особистісної тривожності (Ч. Спілбергер, Ю. Ханін). Отримані результати порівнювалися з даними дослідження 39 учнів СЗОШ “Надія” за цими ж психодіагностичними методиками, що були отримані в процесі моніторингу їхніх психічних станів до початку повномасштабної війни. Статистична обробка результатів дослідження здійснювалася за допомогою t-критерію Стьюдента та коефіцієнту кореляції Пірсона в програмі Microsoft Excel. Для розрахувань використовувався онлайн-калькулятор Social Science Statistics.

Результати проведеного дослідження переконливо продемонстрували стресогенний психотравмуючий вплив воєнної ситуації на дітей із особливими освітніми потребами, що проявилася статистично значимим ( $p < 0,05$ )

зростанням показників тривожності та фрустрації, що призводило до підвищення показників агресивності та ригідності (коефіцієнт кореляції Пірсона  $r_{xy} = 0,9672$ ) як прояву загострення основного захворювання. Діти з особливими освітніми потребами від початку мали дещо підвищений рівень особистісної тривожності, але до війни показники реактивної тривожності в них знаходилися в межах середньої норми. Ситуація війни спричинила статистично значиме ( $p < 0,05$ ) підвищення рівня реактивної тривожності до високих показників, при неістотній динаміці рівня особистісної тривожності ( $p > 0,05$ ). Дослідження за методикою Дембо-Рубінштейн виявило в школярів з особливими освітніми потребами зниження самооцінки, настрою та відчуття щастя. Таким чином, негативна динаміка психоемоційних станів та самооцінки досліджуваних школярів з особливими освітніми потребами свідчить про недостатність механізмів їх психологічної адаптації до складних та невизначених умов організації освітнього процесу під час війни, що потребує відповідних медико-психологічних втручань, психопрофілактичних та психокорекційних заходів.

**Висновки.** Воєнна ситуація спричинила порушення звичного режиму організації навчання школярів із особливими освітніми потребами, що призвело до виникнення негативних психічних станів та статистично значимого ( $p < 0,05$ ) зростання показників тривожності та фрустрації, агресивності та ригідності, зниження самооцінки та настрою, до загострення психологічних проявів інвалідизуючого психоневрологічного захворювання, зниженню самооцінки та втраті відчуття щастя. Це характеризує недостатність механізмів психологічної адаптації школярів із особливими освітніми потребами до складних та невизначених умов організації освітнього процесу під час війни та потребує відповідних медико-психологічних втручань, психопрофілактичних та психокорекційних заходів.

## Джерела

---

1. *Серомаха Н. Є.* Організація психологічного супроводу дітей з особливими освітніми потребамми в умовах воєнного часу. *Український психолого-педагогічний науковий збірник*. 2022. № 26. С. 43–51.
2. *Шеленкова Н. Л., Табаченко С. А.* (2022). Дослідження психологічного стану учасників освітнього процесу в умовах війни в Україні (на базі факультету соціальної та психологічної освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини). Соціально-психологічна реабілітація вразливих категорій громадян від наслідків війни : колективна монографія [ред. Кравченко О. О.], Умань: Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини МОН України, ФОП Ямчинський О.В. С. 116–126.
3. *Rudenok A., Didyk N., Kovalchuk A., et al.* Psychological Support for Children with Intellectual Disorders in War Conditions. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*. 2022. № 13 (3). P. 63–84.
4. *Velykodna M., Deputatov V., Kolisnyk L., et al.* Psychological Service for Ukrainian School Students during the Russian Invasion: Experience of School Psychologists from Kryvyi Rih. *International Journal of Child Health and Nutrition*. 2022. № 12 (1). P. 11–22.

5. *Vovchenko O. A. Emotional and Behavioural Reactions of High School Students with Special Educational Needs (Hearing Impairments) under Stress. Науковий вісник Мукачівського держ. ун-ту. Серія "Педагогіка і психологія". 2022. № 3(8). С. 23–32.*

**К. С. ОКОЛОТЕНКО**

*студентка II курсу спеціальності 225 Медична психологія  
групи МФ-9-21-М1МдП(6,0), ІМіФН МАУП, м. Київ*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХІЧНИХ СТАНІВ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ПІСЛЯ РЕІНТЕГРАЦІЇ**

Сьогодні наша країна виборює свою незалежність і доводить своє право бути вільною державою, що відбувається в умовах воєнного конфлікту, який призводить до вимушеної міграції та погіршення психічного здоров'я українців. У контексті зриву компенсаторних механізмів, багаторівневі психофізіологічні реакції індивідів у таких ситуаціях безперечно можуть призвести до формування дезадаптивних патернів і, як наслідок, до емоційних і когнітивних порушень у внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Ця тема є актуальною в нашій країні ще з 2014 року, проте єдиний оптимальний алгоритм ранньої діагностики негативних психічних станів у ВПО досі лишається не розробленим, що обумовлює актуальність теми даного дослідження.

*Мета роботи* — визначити особливості психологічних станів ВПО, які були евакуйовані під час війни, але з різних причин повернулися до попереднього місця проживання.

*Завдання дослідження:* провести аналітичний огляд даних джерел наукової літератури щодо впливу вимушеної міграції осіб на їхні психологічні стани; провести експериментальне дослідження психологічних станів реінтегрованих осіб; проаналізувати отримані результати, окреслити сферу їх практичного застосування та перспективи подальших досліджень.

ВПО — це люди, які були змушені раптово залишити місце проживання та переселитися в межах своєї країни внаслідок збройного конфлікту, внутрішньої війни, систематичних порушень прав людини або стихійних лих [1]. Переживання збройних конфліктів спричиняє психологічну травматизацію та відповідні зміни у психічному стані, пов'язані з переживанням кризової ситуації через вимушену зміну місця проживання і звичного укладу життя. Воєнна ситуація має загрозливий характер для життя, що може спричинити формування дезінтегративного психологічного стану та соціально-психологічної дезадаптації, призвести до втрати основних життєвих орієнтирів, зміни цінностей, поведінкових патернів та загалом Я-концепції особистості [2].

За даними джерел наукової літератури [3], у ВПО зустрічаються вегето-соматичні розлади, порушення когнітивних процесів, тривожно-депресивні стани. Вимушена зміна місця проживання через війну для багатьох лю-

дей стає дистресом, який викликає збільшення подразливості щодо гучних звуків, появу відчуття безвиході, що при відсутності своєчасної кваліфікованої медико-психологічної допомоги може призвести до розвитку психічних захворювань та підвищити ризик суїцидальної поведінки [4].

Група із 52 досліджуваних (38 жінок, 14 чоловіків старше 18 років) була сформована рандомізованим чином із жителів м. Києва та Київської області, які змінювали своє місце проживання на початку війни, але потім з різних причин повернулися додому, в порівнянні з контрольною групою 45 осіб (29 жінок, 16 чоловіків старше 18 років), які від початку війни не змінювали місце свого проживання. Були використані такі психодіагностичні методики: Адаптація особистості до зміни соціокультурного середовища, Аналіз своїх обмежень, Клінічний опитувальник для виявлення та оцінки невротичних станів, опитувальник САН (Самопочуття, Активність, Настрій), Опитувальник якості життя.

В результаті проведеного експериментального психодіагностичного дослідження було виявлено: реінтегровані ВПО мають доволі високий відсоток щодо порушень емоційної (80,2 %) та поведінкової (75,4 %) сфер, прояви посттравматичного стресового розладу (ПТСР) (23,6 %), мають когнітивні та психосоматичні порушення та низькі показники якості життя. Натомість, серед досліджуваних контрольної групи спостерігався більш адаптивний характер динаміки психологічних станів. У них спостерігалися лише відхилення емоційної сфери у вигляді тривожно-депресивних проявів (28,8 %), однак, на відміну від респондентів основної групи (61,5 %), вони статистично достовірно ( $p < 0,05$ ) у більшості випадків не досягали клінічного рівня, а ознаки зміни психічного стану клінічного рівня було виявлено лише в 2,0 %. Отже, результати проведеного дослідження дозволяють припустити, що зміна місця проживання стає додатковим стресогенним чинником, що посилює проблеми адаптації, відчуття нестабільності та невпевненості та спричиняє психологічні зміни клінічного рівня і зниження загальних показників якості життя в реінтегрованих ВПО.

**Висновки.** Психічні стани після реінтеграції ВПО мають доволі негативні, інколи критичні, результати. Люди, що були змушені покинути свою зону комфорту, свій дім та місто через локальні бойові дії в момент повномасштабного вторгнення, мають серйозні порушення в емоційній, поведінковій, когнітивній, вегетативно-регулятивній сферах, що в значній кількості випадків має ознаки ПТСР та спричиняє низький рівень суб'єктивної оцінки якості життя реінтегрованих ВПО. Вирішення питання медико-психологічної допомоги реінтегрованим ВПО слід розглядати через призму виявлення та мобілізації всіх адаптаційних ресурсів особистості в комплексі з наданням інформаційної, емоційної та соціальної підтримки.

## Джерела

---

1. *Роговенко О. В.* Аналіз міжнародних правових стандартів та національного законодавства у сфері забезпечення конституційного статусу переміщених осіб. *Актуальні проблеми держави і права.* 2019. № 82. С. 182–187.

2. *Ощенко В. С.* Особливості соціально-психологічної адаптації вимушених мігрантів з України. *Гуманітарні наукові дослідження*. 2017. № 12. С. 23–33.
3. *Марута Н. А.* Особливості порушень психічного здоров'я та механізми їх формування у внутрішньо переміщених осіб / Н. А. Марута, Т. В. Панько, Г. Ю. Каленська. *Український вісник психоневрології*. 2019. № 27(4). С. 101.
4. *Бондарчук Ю. В.* Отримання соціальної допомоги та виплат особами, які страждають на психічні розлади, в умовах воєнного стану. Національний авіаційний університет. Зб. матеріалів XIII Міжнародної конференції. 2023. С. 160–162.

---

## **Н. В. КОЛЯДЕНКО**

*д-р мед. наук, доц., завідувачка кафедри медичної психології,  
ІМіФН ПрАТ “ВНЗ “МАУП”, м. Київ*

---

### **ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ**

---

Останні роки стали важким випробуванням для населення України внаслідок кардинальних змін звичного укладу життя, що спочатку було спричинене безпрецедентними та раптовими карантинними обмеженнями через пандемію COVID-19, а потім до цієї проблеми додалася повномасштабна війна, спричинивши дистрес, перевантаження та зрив фізичних і психологічних адаптаційних механізмів, що призвело до важких медико-психологічних та соціальних проблем, наслідки яких будуть відчутні тривалий час та відібуваються на благополуччі не лише нинішнього, але й майбутніх поколінь. Втім, незважаючи на стресогенність буття та невизначеність майбутнього, викладачі й науковці продовжують знаходити ресурси для оперативного вирішення складних проблем організації процесу навчання у воєнні часи на високому професійному рівні, накопичуючи унікальний фаховий досвід [6] та створюючи осередки стабільності в соціальному середовищі, забезпечуючи професійну самореалізацію викладачів та даючи надію молоді на розвиток особистісного потенціалу та досягнення успішного професійного майбутнього.

Професія лікаря-психолога в складних умовах воєнного часу набуває особливо важливого значення, тому розробка та впровадження інноваційних підходів до організації освітньої діяльності щодо підготовки магістрів медичної психології, які будуть здатні надавати медико-психологічну допомогу населенню України на високому фаховому рівні, є першочерговою задачею, актуальність якої відповідає напрямкам досліджень в межах НДР кафедри медичної психології ІМіФН МАУП “Медико-психологічні аспекти організації навчального процесу”.

*Мета роботи* — визначити пріоритетні напрямки забезпечення освітнього процесу в умовах воєнного часу. *Завдання дослідження*: проаналізувати дані

джерел наукової літератури щодо особливостей організації навчання у вищій школі в умовах війни; дослідити вплив тривалого дистресу воєнного часу на психічні стани викладачів і студентів; визначити пріоритетні та інноваційні напрямки організації навчального процесу для забезпечення ефективного управління та високої якості освіти.

Дані джерел наукової літератури визначають пріоритетним завданням освітян в ситуації повномасштабної війни забезпечення якості задоволення суспільних потреб щодо можливості здобування якісної освіти [6]. Однак навчання в умовах війни відрізняється складністю, етапністю, тривалістю, індивідуальністю та обов'язковістю, що вимагає від всіх учасників освітнього процесу максимального задіяння адаптаційних ресурсів організму, як фізичних, так і психологічних [1]. Дослідники підкреслюють, що організація освітнього процесу в умовах воєнного стану має бути структурованою, спрямованою на вирішення ключових завдань забезпечення якості освіти [2].

Серед проблем забезпечення освітньої діяльності в умовах війни можна виокремити три основні групи: системні проблеми, організаційні проблеми та медико-психологічні проблеми, які можуть виявлятися як на індивідуальному, так і на колективному рівні. В якості найбільш значимих системних проблем освіти в Україні під час війни дослідники [1] називають: зміну співвідношення видів навчальної діяльності; втрату мотивації до навчання та викладання; складність задіяння дистанційних освітніх технологій в умовах нестабільного Інтернету та відключень електрики [1; 3].

Досягнення належної якості освіти в умовах війни залежить від чіткого дотримання основних принципів освітньої діяльності, серед яких: доступність, рівність, орієнтація на загальнолюдські цінності, інтеграція в міжнародний науковий простір та ринок праці, поєднання державного управління та громадського самоврядування [5]. Специфікою трансформації системи освіти під час війни та на перспективу повоєнного часу є оптимізація управління, безпека умов праці викладачів і навчання студентів, удосконалення організації процесу навчання, розвиток педагогічних кадрів, гнучкість форм навчання, інтеграція освіти та науки, взаємодія з міжнародною освітянською спільнотою [5].

Концепцією підготовки магістрів медичної психології на відповідній кафедрі ІМіФН МАУП завжди було поєднання теоретичних знань і практичної діяльності, залучення студентів як до здобуття професійних компетенцій безпосередньо біля ліжка хворого, так і розвиток критичного мислення й творчого потенціалу особистості студентів через заохочення до участі в конкретних прикладних наукових дослідженнях, спрямованих на удосконалення освітнього процесу. Тому науково-пошукова діяльність членів студентського наукового товариства ІМіФН "GAUDEAMUS" та наукового гуртка кафедри медичної психології була спрямована на визначення медико-психологічних особливостей навчання в умовах карантинних обмежень і воєнної ситуації. Студенти-гуртківці провели ряд значимих експериментальних психодіагностичних досліджень, за результатами яких в співавторстві з викладачами підготували відповідні публікації у заснованому ІМіФН міжна-

родному фаховому журналі категорії “Б” “Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров’я”.

Для того, щоб забезпечити підняття якості наукової роботи кафедри медичної психології ІМіФН МАУП до високих критеріїв міжнародного рівня, було укладено договір про співпрацю з Ризьким університетом імені Страдіня, в рамках якого розпочато важливу роботу щодо валідації україномовного варіанту розробленого психологічною лабораторією цього інституту комплексного особистісного опитувальника, спрямованого на діагностику психологічних наслідків воєнної травми та посттравматичних стресових розладів.

Відпрацювання практичних навичок студентів на клінічних базах кафедри медичної психології, організованих відповідно з укладеними договорами про співпрацю в лікарні “Охматдит” та в психіатричній лікарні, дозволило майбутнім лікарям-психологам долучитися до безпосереднього надання медико-психологічної допомоги постраждалим від військової агресії, до волонтерської діяльності та здобути неоціненний фаховий досвід.

Серед психологічних проблем, з якими стикаються учасники освітнього процесу в ситуації війни, є складність зосередження на навчанні при постійних повітряних тривогах та наявності прямої загрози життю, переживання “провини вцілілого” при втраті на війні близьких людей, думки про недоречність навчання у воєнний час, а також випадки дискримінації переселенців, що потребує задіяння ресурсів психологічної допомоги та підтримки всіх учасників освітнього процесу [1]. В умовах масштабних бойових дій стає зрозумілим, що пристосування освітнього процесу до надзвичайної ситуації війни загострює питання щодо смислів та методології його психологічного супроводу [5].

Дослідники визначають дві основні поведінкові форми реагування на ситуацію війни, одна з яких полягає в активній позиції, потребі захищати, надавати допомогу, що потребує надання психологічної підтримки, а інша - у втечі від загрози, евакуюванні для рятування життя свого та своїх близьких, і така поведінка потребує психологічної допомоги. Але в обох випадках необхідними вбачаються заходи щодо соціально-психологічної реабілітації, спрямовані на всіх учасників освітнього процесу [5]. Студенти-гуртківці кафедри медичної психології здійснюють постійний моніторинг психологічних станів викладачів та студентів МАУП, а також проводять дослідження психологічних станів школярів із особливими освітніми потребами в СЗОШ “Надія”, що стає основою для розробки відповідних медико-психологічних втручань. З метою надання психологічної допомоги та підтримки учасникам освітнього процесу, студентами-гуртківцями кафедр медичної психології було ініційовано проведення арт-терапевтичних флешмобів та культурно-просвітницьких заходів.

Серед змін, які відбулися в процесі надання освітніх послуг під час війни, стало розширення використання онлайн-форми навчання [7]. До її впровадження багато учасників освітнього процесу в нашій країні досі ставляться консервативно, обережно та з певною недовірою. Однак і світовий досвід, і

можливості технологічного розвитку вищої освіти згідно концепцій “Університет 4,0” та “Університет 5,0” в якості перспективних орієнтирів, і організація практичної роботи з реальними пацієнтами як безпосередньо на базах клінічної практики, так і за допомогою технологій телемедицини, свідчать про те, що, попри складні умови воєнної ситуації організація освітнього процесу в ІМіФН МАУП відбувається на належному рівні та спрямована на досягнення його високої якості для забезпечення потреб населення України у висококваліфікованих лікарях-психологах і конкурентоспроможності випускників на міжнародному ринку медичних послуг.

## Джерела

---

1. Березяк К. М., Накорчевська О. П., Васильєва О. А. Психологічні особливості адаптації студентів до навчання в умовах війни. *Перспективи та інновації науки*. Серії “Педагогіка”, “Психологія”, “Медицина”. 2022. № 10(16), С. 401–411.
2. Дюжикова Т., Бальоха А., Чепелюк А. Особливості організації освітнього процесу у ЗВО в умовах війни. *Перспективи та інновації науки*. 2022. № 11 (16).
3. Жумбей М., Савчук Н., Філіпенко Л. Цифрова трансформація освіти в умовах російсько-української війни. *Перспективи та інновації науки*. 2022. № 12 (17).
4. Кириченко М. О., Муранова Н. П. Освітньо-науковий фронт університету в умовах війни: нові виклики та реалії. С. 213.
5. Панок В. Г. Діяльність психологічної служби та українського науково-методичного центру практичної психології і соціальної роботи в умовах війни: результати, проблеми, пріоритети. *Вісник Нац. академії педагогічних наук України*. 2022. № 4 (2). С. 1–8.
6. Слюсаревський М. М., Григоровська Л. В. Психологічна підтримка учасників освітнього процесу в умовах війни. *Вісник Нац. академії педагогічних наук України*. 2022. № 4 (1).
7. Удалова О., Дзюбинська Х., Ревка Т. Організація освітнього процесу в умовах війни. *Перспективи та інновації науки*. 2022. № 7 (12).

## Н. О. ГУСАРИН

---

студентка II курсу спеціальності 225 Медична психологія  
групи МФ-9-21-М1МдП(6,0), ІМіФН МАУП, м. Київ

## МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ЗДОБУТТЯ ПРОФЕСІЇ ЛІКАРЯ-ПСИХОЛОГА У ВОЄННИЙ ЧАС

---

У воєнний час мотиваційний аспект здобуття професії лікаря-психолога набуває особливо важливого значення. Війна створює надзвичайно важкі умови для військових та цивільних осіб, які напряму стикаються з тривогами, стресами, подіями, які впливають на їх емоційний та психічний стан. У таких ситуаціях важливу роль відіграє медико-психологічна підтримка та допомога людям, які потерпають від воєнного конфлікту. Лікарі-психологи



мають можливість впливати на життя як цивільних людей, які страждають від негативних психічних станів у воєнний час, так і військових, які потребують психологічної реабілітації та підтримки після пережитих стресових подій. Вони можуть надати допомогу в роботі зі стресом, підтримати після травматичних подій і сприяти швидшому одужанню. Бажання зробити позитивний внесок у життя людей може бути мотивуючим фактором для здобуття професії лікаря-психолога у воєнний час, однак у проаналізованих джерелах наукової літератури [1–4] даний аспект висвітлений недостатньо, що обумовлює актуальність нашого дослідження, виконаного в рамках НДР кафедри медичної психології ІМіФН МАУП “Медико-психологічні аспекти навчального процесу”.

*Мета роботи:* дослідити мотиваційний аспект вибору студентами спеціальності 225 Медична психологія. *Завдання дослідження:* провести аналітичний огляд даних джерел наукової літератури щодо мотиваційного аспекту професійного спрямування молоді та провести експериментальне дослідження мотивів навчальної діяльності студентів, які навчаються за спеціальністю 225 Медична психологія.

В Україні підготовка магістрів зі спеціальності 225 Медична психологія розпочалася лише в 2005 р. в НМУ імені О. О. Богомольця і сьогодні здійснюється лише в чотирьох навчальних закладах, в тому числі з 2019 р. — в Міжрегіональній Академії управління персоналом. Отже, дослідження було проведене у вересні 2022 р. на рандомізованій вибірці з 28 студентів-першокурсників, які розпочали навчання за цією спеціальністю в НМУ імені О. О. Богомольця та в МАУП.

Для проведення експериментального дослідження були використані стандартні психодіагностичні методики, а саме: Діагностика самоактуалізації особистості (методика А. Лазукіна в адаптації М. Каліна), Ієрархія потреб (модифікація І. Акіндінової), Методика визначення основних мотивів вибору професії (Є. Павлютенков), а також спеціально розроблена напівструктурована анкета, валідність якої забезпечувалася змістом та спрямованістю запитань.

В результаті проведеного психодіагностичного дослідження було виявлено, що в ієрархії потреб переважає потреба в самореалізації (75,4 % досліджених студентів). Серед мотивів вибору професії лікаря-психолога для більшості студентів визначальними були соціальні, тобто спрямовані на суспільно корисну працю (81,2 % респондентів), матеріальні (66,9 %) та пов’язані зі змістом професійної діяльності (63,5 %). Більше половини досліджуваних студентів відзначили також важливість пізнавальних і творчих мотивів (60,2 % та 59,9 % відповідно, що корелює (коефіцієнт кореляції  $r_{xy} = 0,98$ ) з достатньо високою потребою в пізнанні (61,0 %) та прагненні до творчої діяльності (60,7 %), за методикою діагностики самореалізації особистості.

Щодо відповідей на запитання напівструктурованої анкети, то вибір професії саме в сфері медицини у 87,5 % був обумовлений дитячою мрією та бажанням допомагати людям, в 32,1 % — прикладом батьків, в 7,1 % — порадою друзів або інших значимих осіб. Серед улюблених шкільних предметів, які

мали профорієнтаційне значення, були названі біологія (62,5 %), література (50,0 %), хімія та історія (по 25,0 %), англійська мова (37,5 %), а також фізкультура та математика (по 12,5 %). Всі студенти виявили достатньо високу мотивацію до навчання, хоча і усвідомлювали, що здобуття професії лікаря-психолога потребує наполегливості та систематичних занять. Водночас був виявлений прикрий факт, що спочатку через карантинні обмеження внаслідок пандемії, а потім у зв'язку з початком повномасштабної війни, навчання в старших класах школи відбувалося переважно в дистанційному форматі, однак у більшості випадків (67,9 %) воно по суті було формальним, уроки не проходили належним чином, що позначилося на рівні загальної підготовки абітурієнтів, які до складання ЗНО готувалися в більшій мірі самотужки.

**Висновки:** Спрямування професійної діяльності лікаря-психолога під час воєнного часу полягає у наданні психологічної підтримки, лікуванні та реабілітації військовослужбовців та цивільних осіб, які постраждали внаслідок воєнних конфліктів. Дослідження мотиваційного аспекту вибору професії лікаря-психолога студентами, які поступили на навчання за цією спеціальністю в умовах повномасштабної війни, засвідчило переважання соціальних мотивів, бажання допомагати людям і прагнення до творчої самореалізації в обраній професії.

## Джерела

---

1. *Багрій В. Н.* Теоретичні та методичні аспекти соціальної діяльності: монографія / Багрій В. Н., Бриндіков Ю. Л., Голова Н. І, та ін.; ред. Л. О. Данильчук, Л. І. Романовська.-Хмельницький:Фоп Цюпак А.А., 2020. Т. 1. 302 с.
2. *Березнюк О. П.* Деякі аспекти професійного психологічного відбору на кафедрі медицини катастроф та військової медицини / О. П. Березнюк, О. Ю. Сорокіна, О. Л. Карлович. *Актуальні питання вищої медичної (фармацевтичної) освіти: виклики сьогодення та перспективи їх вирішення*: Матеріали XVIII Всеукр. наук.-практ. конф. в онлайн-режимі за допомогою системи microsoft teams (Тернопіль, 20–21 трав. 2021 р.). Терноп. нац. мед. ун-т імені І. Я. Горбачевського МОЗ України. Тернопіль: ТНМУ, 2021. 592 с. С. 60–63.
3. *Воляннюк А. С.* Проблеми та перспективи розвитку сталої мотивації майбутніх учителів початкової школи у воєнний час. *Вісник Глухівського НПУ імені Олександра Довженка*. Педагогічні науки, 2022. С. 72–78.
4. *Ігнатович О. М.* Психологія професійної діагностики та професійного консультування: практичний посібник / Ігнатович О. М., Татаурова-Осика Г. П., Шевченко А. М. ; за ред. О. М. Ігнатович. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2021. 225 с.

---

## **МСКТ-АНГІОГРАФІЯ ПРИ ПОРАНЕННЯХ СУДИН ШИЇ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

---

Сьогодні Україна відзначено війною проти російського загарбника. Незважаючи на успішність бойових дій, українські військові все ж таки зазнають різного роду поранень, як незначних, які дозволяють досить швидко повернутися до лав ЗСУ, так і більш серйозні, зокрема поранення судин шиї, які несуть загрозу життю та потребують попередньої діагностики для найбільш ефективного лікування. Одним з найбільш дієвих методів діагностики відповідних поранень, виступає променева. Проте в Україні наразі недостатній досвід проведення такого роду діагностики, як результат актуальним постає вивчення міжнародного досвіду променевої діагностики вогнепальних ушкоджень судин шиї.

Метою розвідки позначено дослідити міжнародний досвід ефективності використання мультисрізової комп'ютерної томографії у ході вогнепальних поранень судин шиї.

Наукові дослідження, присвячені променевій діагностиці травм судин шиї вогнепального генезу, у доступній світовій літературі представлені нечисленними публікаціями [2; 3; 7–9]. У вимірі української медичної науки деякі аспекти проблеми вивчали О. Гречаник, Н. Туманська, Ю. Нагалюк [11–13].

Згідно світової статистики у збройних конфліктах вогнепальні ушкодження судин шиї трапляються у 6–11 % випадків [13, с. 101], тоді як у практиці АТО/ОСС поданий показник був дещо найменшим та сягав 4,5 % [11, с. 88]. Офіційної статистики по пораненням з моменту повномасштабного вторгнення наразі немає, що обумовлено неопублічним характером подібної інформації в умовах воєнного стану. Основними причинами смерті при вогнепальних пораненнях шиї є крововтрата у 38,5 % випадків, зумовлена пошкодженням судин шиї.

У сьогоднішній променевій діагностиці пошкоджень судин шиї при вогнепальній травмі провідну роль займає мультисрізова комп'ютерна томографія з болюсним внутрішньовенним контрастуванням [2; 3; 12, с. 38, 72]. Своєчасно виконана МСКТ-ангіографія дозволяє досить точно виявити характер та ступінь судинного ушкодження та визначити подальшу хірургічну тактику — або інтервенційне рентгенхірургічне втручання, або відкрита реконструктивна судинна операція, лігування судини [2; 7].

МСКТ-ангіографія виконується при вираженій кровотечі з рани або кровохаркання, наявності пульсуючої гематоми шиї, розташуванні стороннього

тіла в проекції судинно-нервового пучка, порушенні цілісності тіл шийних хребців і поперечних відростків з ймовірним пошкодженням каналу хребетних артерій [7]. При проникаючій вогнепальній травмі при стабільному стані потерпілого зазвичай проводять ревізію рани, при технічній можливості — селективну ангіографію або МСКТ-ангіографію [2; 8].

Так, звертаючи увагу на британський досвід, здійснений на основі обстеження 25 пацієнтів із проникаючими пораненнями шиї (з яких 4 % мали вогнепальний характер) селективна ангіографія була виконана лише у 8 % постраждалих, а МСКТ-ангіографія проводилася у всіх пацієнтів, які мають глибокі ушкодження (58 %) з підозрою на пошкодження магістральних судин, і дозволила виявити у них судинні ушкодження: тромбози та повну перерву судини [10].

За даними деяких закордонних досліджень, при вогнепальних пораненнях шиї, які супроводжувалися оскольчатим переломом шийного хребця, у 3,3 % випадків кісткові травми призвели до пошкодження хребетної артерії — травматичної оклюзії [1; 2].

Доволі змістовне дослідження було здійснено в межах Південно-Африканської республіки, до якого були включені 510 пацієнтів з проникаючими пораненнями шиї, з яких 58 мали вогнепальні пошкодження при виконанні МСКТ-ангіографії, у 387 постраждалих (76 %) було виявлено пошкодження магістральних судин. При МСКТ-ангіографії було діагностовано пошкодження ротоглотки та стравоходу у 41 випадку, ознаки гемопневмотораксу — у 146 випадках. Ушкодження судин потребували здійснення відкритих реконструктивних судинних втручань у 109 пацієнтів. Як результат, автори відповідного дослідження відзначали високу інформативність та діагностичну цінність МСКТ-ангіографії у діагностиці пошкоджень при проникаючій травмі шиї [5].

Інші джерела, які також стосуються ПАР, наводять результати променевого обстеження 380 пацієнтів із проникаючими вогнепальними пораненнями шиї, з підозрою на судинну травму. Показаннями до проведення МСКТ-ангіографії були: очевидні симптоми пошкодження судини — у 13 випадках, сумнівні симптоми — у 201 випадку, відсутність ознак, але локалізація ранового каналу у проекції I чи III зони шиї — у 141 випадку.

З 380 МСКТ-ангіографічних досліджень у 74 (19,5 %) пацієнтів виявлено пошкодження судин (54 артеріальних та 20 ізольованих венозних ушкоджень). Чутливість, специфічність, позитивні та негативні прогностичні значення для виявлення артеріального ушкодження склали 93,9, 97,5, 85,2 та 99,1 % відповідно. Тільки 8,4 % пораненим знадобилися хірургічні судинні втручання [4].

Ще одне дослідження, здійснене на основі значного клінічного матеріалу, та до якого було долучено 387 пацієнтам з проникаючими пораненнями шиї була виконана МСКТ-ангіографія, з яких у 70 (18 %) осіб діагностовано пошкодження судин, які потребували реконструктивних та ендovasкулярних втручань. Селективна катетерна ангіографія була виконана лише 16 пацієнтам і вона підтвердила результати МСКТ [6].

Результати аналізу обстеження 96 пацієнтів з травмою шиї, серед яких 12 пацієнтів були з вогнепальними пораненнями, показали: при МСКТ-ангіографії лише в одному випадку результати дослідження були помилково-негативними в діагностиці судинних пошкоджень порівняно з селективною катетерною ангіографією [8].

У ретроспективному аналізі обстеження та лікування 86 пацієнтів з проникаючими пораненнями шиї, з яких у 36 виконано екстрене МСКТ-дослідження, встановлено, що у всіх випадках було діагностовано судинні ушкодження. Оперативне втручання знадобилося 45 (52 %) пацієнтам. На думку дослідників, МСКТ-ангіографія є найбільш ефективний метод точної діагностики ушкоджень магістральних судин шиї при проникаючих пораненнях шиї [2].

Таким чином, міжнародні дослідження доводять ефективність МСКТ-ангіографії, як найбільш ефективного засобу первинної діагностики ушкоджень судин шиї. Проведення відповідної променевої діагностики демонструє найбільший показник по збереженню життя пораненого, адже дозволяє точно визначити регіони та ступінь ураження. Водночас, проаналізовані нами дослідження продемонструвати високий рівень інформативності МСКТ-ангіографії у діагностиці пошкоджень при вогнепальному пораненні шиї. Проте, її недоліком є потреба у транспортуванні пораненого до лікарні, адже в умовах польової медицини МСКТ-ангіографію здійснити не можливо.

## Джерела

---

1. Armenta-Flores R., Sanchez-Lopez J. M., Torres-Cano A. F. Gunshot to the Right Carotid Trunk: Endovascular Management. *J. Ann. Thorac. Surg.* 2016. Vol. 101. № 1. P. 25.
2. Breeze J., Masterson L., Banfield G. Outcomes from penetrating ballistic cervical injury. *J. R. Army Med. Corps.* 2012. Vol. 158. № 2. P. 96–100.
3. Penetrating injuries of the head and neck region – a potentially life threatening situation / J. Greve et al. *Laryngorhinootologie.* 2014. Vol. 93. № 10. P. 671–676.
4. Computed Tomography Angiography is the Definitive Vascular Imaging Modality for Penetrating Neck Injury: A South African Experience / A. S. Madsen et al. *Scand. J. Surg.* 2018. Vol. 107. № 1. P. 23–30.
5. An audit of penetrating neck injuries in a South African trauma service / A. S. Madsen et al. *J. Injury.* 2016. Vol. 47. № 1. P. 64–69.
6. A comparative audit of gunshot wounds and stab wounds to the neck in a South African metropolitan trauma service / A. S. Madsen et al. *Ann. R. Coll. Surg. Engl.* 2016. Vol. 98. № 7. P. 488–495.
7. Maritz J. P. B., Lubbe J. A. The use of computed tomographic angiography in the evaluation of upper digestive tract injuries in penetrating neck trauma. *S. Afr. J. Surg.* 2017. Vol. 55. № 2. P. 60–61.
8. Selective management of penetrating neck injuries using – no zone / approach / S. Prichayudh et al. *J. Injury.* 2015. Vol. 46. № 9. P. 1720–1725.
9. Imaging of penetrating injuries of the head and neck: current practice at a level I trauma center in the United States / N. Saito et al. *Keio J. Med.* 2014. Vol. 63. № 2. P. 23–33.

10. Of penetrating neck injuries at a London trauma centre / R. T. Siau A. et al. *Eur. Arch. Otorhinolaryngol.* 2013. Vol. 270. № 7. P. 2123–2128.
11. Можливості комплексної ультразвукової діагностики вогнепальних поранень кінцівок / О. І. Гречаник та ін. *Міжнародний медичний журнал.* 2016. Т. 22, № 3. С. 88–92.
12. Томографічні методи променевої діагностики: навч. посіб. для студентів / уклад. Н. В. Туманська, К. С. Барська, І. П. Джос. Запоріжжя : ЗДМУ, 2016. 92 с.
13. Питання діагностики вогнепальних пошкоджень магістральних судин / Ю. В. Нагалюк та ін. *Серце і судини.* 2015. № 1. С. 101–109.

---

**О. А. НОСЕНКО**

*канд. фарм. наук, ІМФН МАУП*

**Л. Ю. ДЬЯКОВА**

*канд. фарм. наук, ІМФН МАУП*

**Т. В. ДЖАН**

*канд. фарм. наук, ІМФН МАУП*

---

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ФАРМАЦІЇ  
В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ**

---

Серед усіх галузей, що так чи інакше пов'язані із забезпеченням життєдіяльності та здоров'я людей, фармацевтична галузь була й залишається беззаперечним лідером та продовжує стрімко розвиватися. До стратегічних груп, які формують національну фармацію, входять зареєстровані виробники лікарських засобів та медичних виробів, ліцензовані оптові фармацевтичні компанії, ліцензовані імпортери лікарських засобів; ліцензовані аптеки, аптечні пункти; наукові заклади, які розробляють нові ЛП і субстанції; навчальні заклади, які здійснюють підготовку фахівців для потреб фармацевтичної галузі. Діяльність усіх суб'єктів фармацевтичного ринку жорстко регламентується державою. Водночас, усі вони постійно потребують висококваліфікованих фахівців, здатних розв'язувати задачі дослідницького та/або інноваційного характеру у галузі фармації [6].

Підготовка магістрів фармації для галузі знань — 22 “Охорона здоров'я”, спеціальність — 226 “Фармація, промислова фармація”, спеціалізація 226.01 — “Фармація” за другим (магістерським) рівнем вищої освіти є запорукою подальшого розвитку фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я, гарантування якості і безпеки лікарських засобів на фармацевтичному ринку України та задовольняє зростаючий попит фармацевтичного ринку праці на компетентних фахівців, здатних розв'язувати різновекторні професійні задачі дослідницького та/або інноваційного характеру у цій галузі.

Освітньо-професійна програма “Фармація”, за якою майбутні фахівці здобувають освіту на факультеті фармації ПрАТ “ВНЗ “МАУП”, складена у відповідності з вимогами Закону України “Про вищу освіту”, Закону України “Про освіту”, Закону України “Основи законодавства України про охорону здоров’я”, Закону України “Про лікарські засоби” та затвердженого Стандарту вищої освіти зі спеціальності 226 Фармація, промислова фармація галузі знань 22 Охорона здоров’я для другого (магістерського) рівня вищої освіти (Наказ МОН України від 04.11.2022 р. № 981). Передумови, обмеження щодо форм навчання, предметна область, обсяги та термін навчання повністю узгоджені зі стандартом для спеціалізації 226.01 – “Фармація” [1–5].

Переліки загальних та спеціальних (фахових, предметних) компетентностей повністю відповідають вимогам, визначеним стандартом вищої освіти спеціальності. Крім того, за освітньою програмою визначені додаткові загальні та спеціальні (фахові, предметні) компетентності. Програмні результати навчання містять і визначені стандартом вищої освіти, і додаткові, визначені за освітньою програмою.

Кадрове, матеріально-технічне, інформаційне та навчально-методичне забезпечення відповідає встановленим вимогам і підживлюється багаторічними надбаннями та досвідом підготовки на факультеті фармації ПрАТ “ВНЗ “МАУП” здобувачів спеціальності 226 “Фармація, промислова фармація” за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти, позитивними відгуками стейкхолдерів та затребуваністю випускників факультету фармації ПрАТ “ВНЗ “МАУП” на фармацевтичному ринку праці.

Мінімум 50 % обсягу освітньо-професійної програми спрямовано на забезпечення загальних та спеціальних (фахових) компетентностей за спеціальністю. До 75% аудиторного навантаження із загальнонаукових (фундаментальних) та професійно орієнтованих дисциплін передбачено у формі практичних (лабораторних) занять.

Відпрацювання практичних навичок та ситуаційне навчання для досягнення програмних результатів навчання здійснюється в спеціалізованих аудиторіях (лабораторіях), об’єднаних в цілісний навчальний комплекс “Навчальна аптека”, а саме: лабораторія хімії № 1 (фізико-хімічна зона: фізичні методи аналізу та інструментальні методи хімічного аналізу), лабораторія хімії № 2 (аналітична зона: якісний аналіз, титриметричні методи аналізу), лабораторія технології лікарських засобів, лабораторія фармакогнозії та фармацевтичної ботаніки, аудиторія управління та економіки фармації (імітація торговельного залу в навчальній аптеці), аудиторія медичного та фармацевтичного товарознавства, аудиторія фармакології та клінічної фармації, аудиторія біології та анатомії людини з основами фізіології, аудиторія гігієни з основами мікробіології та екології, аудиторія фармацевтичного права та законодавства, аудиторія соціальної фармації, аудиторія управління якістю у фармації. Також в освітньому процесі активно використовуються лінгафонні кабінети, кабінети мультимедіа-технологій, лабораторія практичної психології, навчально-тренінговий клас практичної підготовки, навчальна аудиторія історії України та культурології, навчальна аудиторія філології та

соціальних наук, навчальна аудиторія української мови. Аудиторії (лабораторії) обладнані сучасними приладами. Постійно поповнюються запаси реактивів, допоміжних речовин, муляжів, анатомічних препаратів, мікропрепаратів, упаковок лікарських засобів та парафармацевтичних товарів, зразків лікарської рослинної сировини, гербарний фонд.

Приміщення “Навчальної аптеки” спроектовані, обладнані й оснащені з максимальним відтворенням та наближенням до аптеки з правом виготовлення лікарських засобів і, водночас, є навчальними аудиторіями:

- торгівельний зал (з відтвореним асортиментом лікарських засобів) – аудиторія управління та економіки фармації;
- асистентська кімната – лабораторія технології лікарських засобів;
- матеріальна кімната для зберігання ЛРС – лабораторія фармакогнозії та фармацевтичної ботаніки;
- матеріальна кімната засобів санітарії, гігієни та виробів медичного призначення – аудиторія медичного та фармацевтичного товарознавства;
- кабінет фармацевта-аналітика – лабораторія хімії № 1 (фізико-хімічна зона: фізичні методи аналізу та інструментальні методи хімічного аналізу) і Лабораторія хімії № 2 (аналітична зона: якісний аналіз, титриметричні методи аналізу)
- кабінет завідувача аптеки – зона здійснення вхідного контролю якості лікарських засобів.

До позитивних особливостей слід віднести виділення значної кількості кредитів на кожний обов’язковий освітній компонент, винесений на Єдиний державний кваліфікаційний іспит. Крім того, для таких освітніх компонентів передбачена дво- або трисеместрова тривалість навчання.

Структурно-логічна схема освітньо-професійної програми “Фармація” побудована з урахуванням поступового концентричного накопичення та примноження загальних і фахових компетентностей, а також враховує архітектоніку міждисциплінарних послідовно-логічних зв’язків.

Привертає увагу перелік сучасних і потрібних для роботи вибірковок дисциплін, запропонованих в освітньо-професійній програмі. Вивчення багатьох з них в подальшому сприятиме суттєвому розширенню можливостей випускників при працевлаштуванні та визначить їх особистісні переваги на фармацевтичному ринку праці.

Обсяг практик освітньо-професійної програми Фармація становить 33 кредити ЄКТС. При цьому значна увага відводиться виробничій практиці (з шести освітніх компонентів професійного циклу) та переддипломній практиці. Практична підготовка відбувається у закладах охорони здоров’я фармацевтичного профілю (аптеки, аптечні пункти, аптечні склади (бази), підприємства промислового виробництва лікарських засобів) та в ботанічних садах. Зокрема, налагоджена активна співпраця з ПрАТ “Фармацевтична фірма “Дарниця”, мережами аптек “Анрі-Фарм”, “Бажаємо здоров’я”, “Аптека доброго дня”, Національним ботанічним садом ім. М. М. Гришка НАН України.

Запропонована ПрАТ “ВНЗ “МАУП” освітньо-професійна програма “Фармація”, дозволяє забезпечити сучасну та якісну підготовку магістрів



спеціальності — 226 “Фармація, промислова фармація”, спеціалізації 226.1 — “Фармація”, галузі знань — 22 “Охорона здоров’я” за другим (магістерським) рівнем вищої освіти. Освітньо-професійна програма містить в собі всі необхідні структурні та змістові складові, відображає сучасні вимоги до підготовки фахівців у галузі фармації і відповідає актуальним запитам сьогодення на фармацевтичному ринку праці.

## Джерела

---

1. Закон України “Про вищу освіту” від 01.07.2014 № 1556-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
2. Закон України “Про освіту” від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
3. Закон України “Основи законодавства України про охорону здоров’я” від 19.11.1992 № 2801-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
4. Закон України “Про лікарські засоби” від 04.05.1996 № 123/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Наказ МОН України від 04.11.2022 р. № 981 “Про затвердження стандарту вищої освіти зі спеціальності 226 Фармація, промислова фармація галузі знань 22 Охорона здоров’я для другого (магістерського) рівня вищої освіти”. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2022/11/11/226-Farmatsiya.promyslova.farmatsiya.mahistr-981-04.11.2022.pdf>
6. *Носенко О. А., Дьякова Л. Ю.* Аналіз узгодженості застосовуваних в аптеках підходів до зберігання лікарських засобів з вимогами GSP. *Управління якістю в фармації* : матеріали XIII наук.-практ. конф., м. Харків, 17 трав. 2019 р. Х. : НФаУ, 2019. С. 110–114.

## Г. І. СЛОБОДЯНИК

---

*канд. мед. наук, проф. кафедри медичної психології,  
ІМіФН МАУП, м. Київ*

## ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ МЕДИЧНОЇ СЛУЖБИ ПІД ЧАС БОЙОВИХ ДІЙ

---

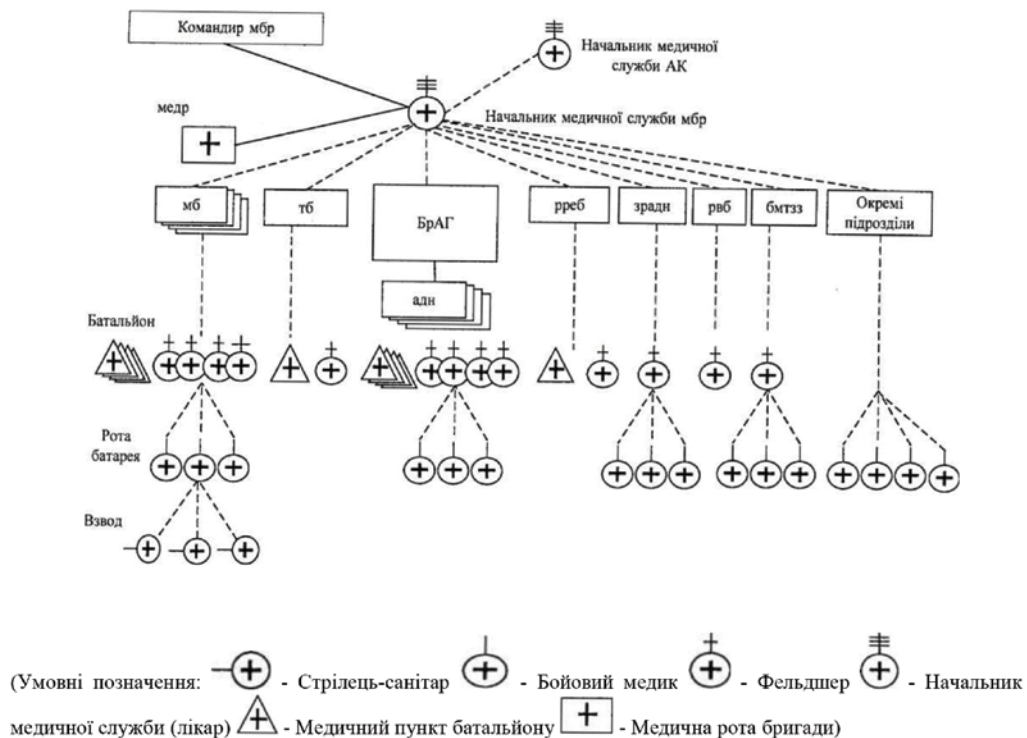
Основним тактичним формуванням Сухопутних військ ЗСУ є бригада [1; 3]. Медична служба бригади є однією з основних ланок медичної служби Збройних сил України, від результатів роботи якої значною мірою залежить збереження та зміцнення здоров’я особового складу, своєчасне надання пораненим і хворим військовослужбовцям адекватної та якісної медичної допомоги [2; 5].

Успішне вирішення завдань медичного забезпечення військ, що покладаються на військового лікаря, залежить від рівня його професійної лікар-

ської підготовки, наявності не лише теоретичних знань, але й відповідних фахових компетенцій та організаторських здібностей [4; 5], що обумовлює актуальність теми даного дослідження. *Мета роботи* – проаналізувати досвід організації медичного забезпечення механізованої танкової бригади під час бойових дій. *Завдання дослідження* – здійснити аналітичний огляд джерел нормативно-правової, методичної та наукової літератури з проблеми медичного забезпечення військ; визначити організаційну структуру медичної служби механізованої танкової бригади та оцінити її ефективність. В дослідженні, яке проводилося безпосередньо в воєнно-польових умовах, брали участь 22 медики механізованої танкової бригади “Койот”.

Особливо важливе значення організаційного аспекту медичного забезпечення під час воєнних дій було неодноразово доведено досвідом роботи військової медицини [5]. Саме цим визначається роль і місце організації медичного забезпечення військ в загальній системі підготовки та удосконалення навичок військових лікарів [2; 4; 5], однак здобуття військово-медичної освіти в Україні можливе лише на платній основі та є дороговартісним, що обмежує доступ бажаючих до цього навчання [4].

Медичну службу механізованої танкової бригади очолює начальник медичної служби – лікар-організатор, який підпорядкований безпосередньо командирі бригади, а зі спеціальних питань – начальнику медичної служби армійського корпусу [5]. Медична служба бригади включає [5]: медичну роту бригади або медичний пункт бригади; медичні пункти механізованих



### Організаційна структура медичної служби механізованої бригади

(танкових) батальйонів; медичні пункти артилерійських дивізіонів; медичний пункт роти радіоелектронної боротьби (РЕБ); медичну частину роти; фельдшера ремонтно-відновлювального батальйону (РВБ); фельдшера зенітно-ракетного артилерійського дивізіону (зрадн); фельдшера батальйону матеріально-технічного забезпечення (БМТЗ); бойових медиків окремих підрозділів: вузлу зв'язку, роти хімічного та біологічного захисту (РХБЗ), розвідувальної роти, групи інженерного забезпечення, батареї управління та радіолокаційної розвідки, роти снайперів (див. рис.).

Основним підрозділом медичної служби бригади є медична рота бригади (медр), яку очолює командир роти — лікар-хірург, який підпорядковується начальнику медичної служби бригади. В кожному механізованому (танковому) батальйоні, артилерійському дивізіоні є медичний пункт батальйону (дивізіону) (МПБ, МПД), який очолює начальник МПБ — фельдшер (помічник лікаря), який підпорядковується безпосередньо командирі батальйону (дивізіону), а з питань медичного забезпечення — начальнику медичної служби бригади. В кожній механізованій роті (батареї) медичне забезпечення організують та здійснюють бойові медики, підпорядковані безпосередньо командирам рот (батарей), а з питань організації медичного забезпечення — начальнику МПБ (МПД). У механізованих взводах медичне забезпечення здійснюють стрільці-санітари, підпорядковані командирам взводів та бойовим медикам рот. Медична служба в РЕБ представлена медичним пунктом роти, який очолює фельдшер, підпорядкований безпосередньо командирі роти, а зі спеціальних питань — начальнику медичної служби бригади. В зенітно-ракетному артилерійському дивізіоні (зрдн), ремонтно-відновлювальному батальйоні (РВБ), батальйоні матеріально-технічного забезпечення (бтмз) медична служба представлена фельдшером (помічником лікаря), який безпосередньо підпорядковується командирі батальйону (дивізіону), а з питань медичного забезпечення — начальнику медичної служби бригади. В окремих підрозділах бригади (вузол зв'язку, РХБЗ, розвідувальна рота, група інженерного забезпечення, батарея управління та радіолокаційної розвідки, рота снайперів) медичне забезпечення здійснюють бойові медики, які підпорядковуються командирам своїх підрозділів та начальнику медичної служби бригади.

Основними задачами діяльності медичної служби механізованої танкової бригади у воєнно-польових умовах є [4; 5]: пошук поранених і хворих, надання їм першої медичної допомоги, їх збір, вивезення (винесення) з поля бою (з підрозділів); евакуація поранених і хворих з підрозділів в медичний пункт батальйону (МПБ) і в медичну роту бригади; медичне сортування поранених і хворих та своєчасне надання їм долікарської допомоги, а також підготовка до подальшої евакуації тих із них, хто цього потребує; тимчасова госпіталізація нетранспортабельних поранених і хворих; лікування легкопоранених та легкохворих із термінами відновлення боєздатності до 10 діб; проведення санітарного нагляду за умовами військової праці, виконанням санітарно-гігієнічних вимог і правил розміщення, харчування, водопостачання, банно-прального обслуговування особового складу, поховання загиблих в бою

та померлих військовослужбовців; проведення протиепідемічних заходів, спрямованих на попередження виникнення і розповсюдження інфекційних захворювань; організація та проведення медичної розвідки в смузі бойових дій (районі розташування) бригади; медичний контроль за збереженням здоров'я особового складу бригади, організація і здійснення медичних заходів щодо його зміцнення; проведення спеціальних медичних заходів із захисту особового складу від зброї масового ураження; забезпечення підрозділів бригади медичним майном, медичною технікою та їх технічне обслуговування; організація та проведення бойової та гуманітарної підготовки медичного складу та військово-медичної підготовки особового складу бригади, а також пропагування та навчання здоровому способу життя; ведення медичного обліку, звітності, узагальнення досвіду роботи медичної служби.

Нажаль, сучасні проблеми організації медичної служби в умовах бойових дій значною мірою пов'язані з нестачею кадрів, що стало наслідком безпідставного та необґрунтованого закриття в 2007 р. двох фельдшерських військових училищ ЗСУ у м. Вінниця та м. Суми, а також реорганізації військового фельдшерського училища в м. Києві в цивільний навчальний заклад, що відбулося ще в 1956 р.

Для вирішення питання гострої нестачі в механізованій танковій бригаді бойових медиків та санітарів-стрільців, на базі Окремої ротної тактичної групи (ОРТГ) “Койот” 72 ОМБр було організовано унікальний підрозділ — медичний пункт, а згодом - медичну частину роти. Медична служба ОРТГ “Койот” була організована 24 лютого 2022 р., тобто в першу добу війни, на базі муніципальної варті міста Києва, а з 26 лютого 2022 р. реорганізована в резервну роту 72 ОМБр у кількості трьох осіб: двох лікарів і санітарки. Вже 28 лютого 2022 р. медпункт поповнився досвідченим лікарем-терапевтом та анестезіологом, а також двома фельдшерами й трьома санітарами, а при переміщенні на нову бойову позицію 2 березня 2022 року до медпункту доєдналися три лікарі-хірурги.

Після реорганізації 11 березня 2022 року в Оперативну тактичну роту “Койот” 72 ОМБр до медичного пункту були прийняті санітар-водій, санітар-волонтер, три санітарні інструктори та санітар-стрілець. 2 квітня 2022 р. була проведена чергова реорганізація роти, що отримала назву Окрема ротна тактична група “Койот” при в/ч А2167 72 ОМБр, до складу вже медичної частини роти прибули на службу лікар-волонтер та чотири солдати. Посали солдата-волонтера та солдата-резервіста, які не зараховані на постійній основі до складу бригади та працюють на безоплатній основі, виникли в польових медичних підрозділах останнім часом для вирішення проблеми кадрового дефіциту підготовленого медичного персоналу. Отже, особовий склад Медичної служби медичної частини Окремої ротної тактичної групи “Койот” 72 ОМБр налічував як військовослужбовців-медиків різних фахових спеціалізацій, так і резервістів та санітарів-волонтерів. Протягом трьох місяців роботи медичний пункт та медична частина надали медичну допомогу близько 400 бійцям терапевтичного профілю та близько 120 — хірургічного профілю, з них 12 військовослужбовцям ЗОТБр та Національної гвардії України, що

знаходилися на передовій у містах Ірпінь, Буча, селах Гостомель та Мощун. На превеликий жаль, шляхом реорганізації та інших дій ця унікальна медична структура була ліквідована і створена загальна штатна структура медичного пункту 48 окремого стрілецького батальйона, підпорядкованого медичної роті 72 окремої механізованої бригади.

## Джерела

---

1. Державна програма розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року: Указ Президента України від 22.03.2017 № 73/2017. Введена в дію 24.03.2017 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0017525-16>.
2. Постанова Кабінету Міністрів України № 910 від 31.10.2018 р. Про затвердження Воєнно-медичної доктрини України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-voenno-medichnoyi-doktrini-ukrayini>.
3. Бадюк М. І. (ред.). Військово-медична підготовка. К.: МП Леся, 2007. 484 с.
4. Нікітюк О. Діяльність Восьмих курсів перепідготовки офіцерів медичної служби запасу (січень–вересень 2015 р.) / О. Нікітюк, Г. Слободяник, Н. Копичко. *Війна на Донбасі. 2014–2016 рр.* : зб. наук. пр. за матеріалами II Всеукр. наук. військ.-істор. конф., 20 квітня 2017 р. / Нац. військ.-істор. муз. України. К., 2017. С. 60–64.
5. Пасько В. В. (ред.). Організація медичного забезпечення військ. К.: МП “Леся”, 2005. 430 с.

**S. YEVDOKYMOV**

*M. Sc, Kherson State University*

*<https://orcid.org/0000-0001-7213-0259>*

---

### **THE PHENOMENON OF VIRTUAL REALITY IN THE CONTEXT OF THE PERSPECTIVES OF SOCIO-CULTURAL PROCESSES**

---

Society is characterized by the rapid development of computer information technologies and telecommunications systems. As a result, computer network users who spend a significant part of their life time in virtual space develop new interests, motives, goals, attitudes, as well as forms of psychological and social activity directly related to this new space.

Virtual reality is a set of objects modeled by real processes, the form and content of which do not coincide with these processes, but at the same time these objects are actual, not potential, and they want to be, as they are of the real world [4, p. 71].

The term “virtual reality” arose in the context of the development of educational technologies, becoming the greatest technical achievement of the late 20<sup>th</sup> century and a serious factor in the development of science, technology and culture. Already now, virtual reality is “claiming” itself as a means that can transform objective reality, in addition, there is growing interest in the phenomenon of virtual reality and its interaction with real reality. It is for this reason that the study of this phenomenon has become one of the topical problems in the philosophy of education. In addition to the general approach to the vision of virtual reality, various aspects of it were considered in articles by philosophers, sociologists and cultural scientists of B. C. Babenko, O. I. Genisaretskyi, A. B. Govorunova, N. E. Gronska, V. V. In particular, the basis of the theoretical model was the idea of the directions, forms and qualities of the impact of virtual reality on social life as a whole, as well as on its individual elements, including an individual person [2, p. 53].

Today, the level of technology largely determines the general level of society’s culture. Virtual science is not a science, but it is used as a direction in all scientific disciplines [1, p. 9]. Virtual reality is a symbolically existing reality that has a given, generated and expressed dynamic, changing character, including the possibility of active interaction with oneself. Based on the above, it affects everything

it comes into contact with [3, p. 3]. Changes in the social and political spheres, cultural shifts that occur as a result of the influence of virtual reality, are studied on the basis of comparative analysis, and the manifestation of these changes is considered in the direction of phenomenology.

The phenomenon of virtual reality is quite complex, multi-structural, dynamic and relatively new. Which is directly of research interest for a whole complex of sciences, each of which investigates a certain aspect of it. The cognitive complexity of this object is that only the integration of scientific efforts can ensure the accumulation of truly scientific information about virtual reality in all its manifestations. This is only one of the aspects of the fundamental question of whether technical innovations are able to give impetus to the emergence of new artistic and aesthetic qualities and values in the screen arts, and their impact on the creative process, consciousness and subconsciousness of recipients.

An example of the above can be film adaptations of artistic culture, which deeply penetrate this problem in their films. For example, the authors of the films “The Matrix”, “Simon”, “Open Your Eyes”, and “Mulholland Drive” by D. Lynch, who turned to the philosophical heritage of sages: Plato, Aristotle, Nietzsche, Descartes, Baudrillard, Kant and many others, so that through the plot and characters of the film, we can ponder the questions: what is real? what is reason? what is happiness? what is freedom and are we free from each other? is the influence of artificial life likely? The discussion of these questions covers modern branches of philosophy, including ontology, metaphysics, social philosophy, philosophy of consciousness, aesthetics, ethics, philosophy of religion, epistemology, and even political philosophy. If for the viewer it is a proto-virtual experience, then for the characters of the film it is a complete immersion in virtual reality, in which the computer program completely replaces their real life. The variant of virtual reality created in this, as well as in some other, films makes us wonder whether it is even possible to talk about aesthetic experience, about the experience of art in the traditional understanding of these phenomena, with the actual implementation of this type of virtual reality. The performance is a kind of simulator of proto-virtual reality, created by traditional artistic means [3, p. 178].

The problem of virtual reality is interdisciplinary and has quite different aspects, dimensions of understanding, namely: technical, socio-philosophical, psychological, cultural [4, p. 73]. It is obvious that this new reality, which has arisen in the modern information society, has both its positive and negative sides. The phenomenon of virtual reality is a promising direction of research that requires further study and evaluation not only in view of the development of computer technologies from the side of socio-cultural processes, but also in the context of psychological processes.

## References

---

1. E. Gryaznova. Philosophical analysis of concepts of virtual reality. *Philosophical thought*. 2013. № 4. P. 53–82.
2. Nosov N. Virtual reality. *Questions of philosophy*. 1999. № 10. P. 152–164.

3. *Петросян Т. В.* “Валізи Tulsa Looper” як мультимедійний експеримент. *Молоді справи*. 2010. № 12 (23). Вип. 2. С. 177–180.
4. *Євдокимов С. О., Куриленко Т. В.* Проблема віртуальної реальності в контексті інформаційного суспільства. X Всеукр. наук.-практ. конф. “Наука. Студентство. Сучасність. Патріотичне та громадянське виховання студентської молоді: проблеми, традиції, стратегічні орієнтири”. Миколаїв: МНУ, 17 трав. 2019. С. 71–73.

**В. В. КРУГЛОВ**

*д-р держ. упр., доцент,  
НТУ“ХПІ”, м. Харків*

---

## **РОЗВИТОК ПРОЄКТІВ GOVTech У СИСТЕМІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

---

В останні роки використання інноваційних технологій у державному секторі стає все більш важливим у всьому світі. Поява проєктів GovTech призвела до суттєвої трансформації системи державного управління, дозволивши органам державної влади підвищити свою ефективність, прозорість та дієвість. Проєкти GovTech спрямовані на створення актуальних рішень, які відповідають потребам громадян і покращують надання державних послуг. Необхідність впровадження підходів GovTech зростає, зважаючи на подальше поглиблення цифрової трансформації, що передбачає розширення доступності розроблених моделей у країнах з різними технологічними можливостями та цифровим розривом. Використання, наприклад, технологій великих даних та блокчейну можуть спричинити суттєві зміни у державному управлінні та забезпечити нове бачення щодо надання якісних суспільних послуг.

В процесі реалізації проєктів GovTech розробляються орієнтовані на людину прозорі та доступні онлайн-сервіси з допомогою яких можливо отримати послуги за допомогою недорогих цифрових рішень (мобільні телефони, безкоштовні програми з відкритим кодом) усім цільовим користувачам, незалежно від форм власності. Державний сектор має заохочувати зміни у поведінці та стимулах людей, не лише на основі використання технології, але й співпраці та координування, що потребуватиме більшої гнучкості та інновацій.

Щоб стимулювати трансформаційні зміни, необхідно створити взаємовигідну екосистему між GovTech та його аналоговими доповненнями, сприяючи новим підходам і можливостям навчання, координації державних органів, залучаючи громадянське суспільство та стимулюючи заходи щодо впровадження цифрових технологій [1]. Існують емпіричні докази в опитуваннях Світового банку про важливість аналогових доповнень для GovTech. Деякі з ключових результатів демонструють: кореляцію між якістю управління й



організаційною культурою та мотивацією працівників; різний рівень опору інноваціям державних службовців; не привабливість державного сектору для цифрових талантів і відсутність можливостей для навчання працівників; вплив статі, віку та рівня освіти на використання та відкритість до цифрових технологій [2].

Зосереджуючись на кінцевому користувачі державних послуг, підходи, орієнтовані на людину, стосуються розробки рішень, які враховують обмеження доступу до пристроїв та Інтернету, цифрову грамотність, культурні норми та інші фактори, які можуть блокувати доступ. Це має на меті гарантувати, що державні послуги охоплять усіх бенефіціарів і користувачів. Державний підхід сприяє системному мисленню та розвитку інтегрованих рішень у розробці політики та надання послуг для доступних, прозорих та ефективних органів державної влади. Хоча зазначене має бути необхідним, завдання полягає у створенні спільного розуміння ефективного використання цифрових платформ і даних, які є сумісними та безпечними, докорінно змінюючи спосіб роботи органів державної влади та надання суспільних послуг. GovTech також охоплює поглиблення відносин між громадянами та урядом через CivicTech, тобто технологічний прогрес у залученні громадян. Рішення CivicTech спрямовані на підвищення громадянської участі, покращення підзвітності та формування довіри громадськості до уряду. GovTech Enablers відноситься до наскрізних рушійних сил програми цифрової трансформації, таких як цифрові навички в державному секторі, належний і сприятливий нормативно-правовий режим, потужні стимулюючі та захисні інститути та середовище, яке сприяє інноваціям у державному секторі [2].

Важливим залишається усунення прогалин в цифрових навичках, цифровій трансформації малого та середнього бізнесу і розгортанні мереж 5G. Оскільки цифрові інструменти стають невід'ємною частиною повсякденного життя та участі в житті суспільства, люди без належних цифрових навичок ризикують стати безробітними.

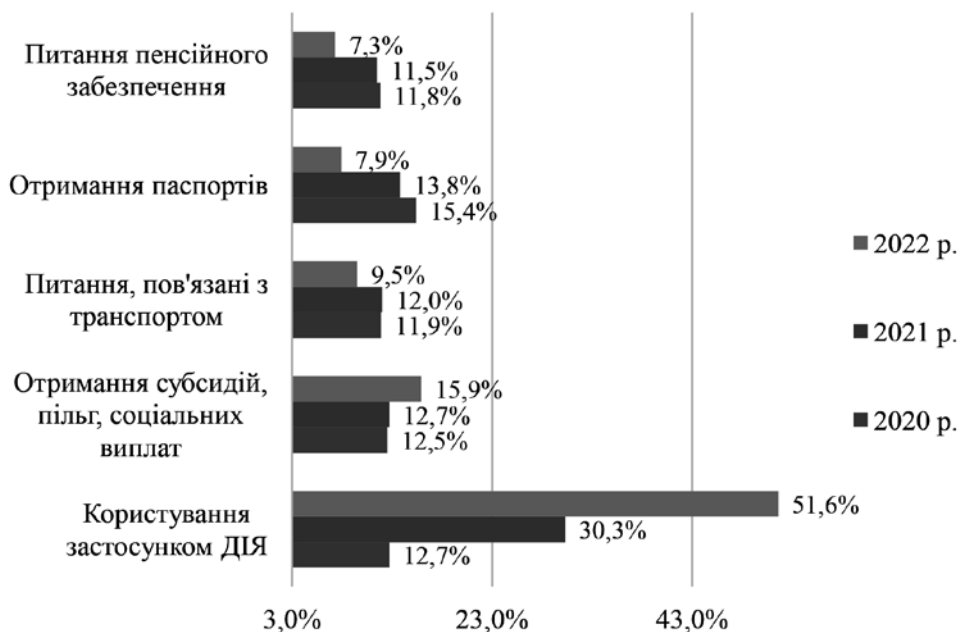
Що стосується впровадження ключових технологій, то використання хмарних обчислень, наприклад, досягло 34 %. Однак використання штучного інтелекту та великих даних у бізнесі становить лише 8 % та 14 % відповідно. Наприклад, в ЄС лише 55% малих і середніх підприємств мають принаймні базовий рівень цифровізації, що свідчить про те, що майже половина малих і середніх підприємств не користуються можливостями, створеними цифровими засобами. У 2021 році гігабітне оптоволоконне з'єднання в Європі розширилося, досягнувши 50 % домогосподарств, підвищивши загальне покриття фіксованої мережі дуже високої пропускну здатності до 70 %. Також зросло покриття 5G до 66 % населених пунктів ЄС. Усунення існуючих прогалин має важливе значення для розкриття потенціалу 5G і створення нових послуг з високою економічною та суспільною цінністю, таких як підключена та автоматизована мобільність, передове виробництво, розумні енергетичні системи або електронна охорона здоров'я [3].

Широке поширення інформації про можливості надання електронних послуг та використання GovTech в Україні здійснюється через засоби масової

інформації, веб-сайти владних органів, системи масових комунікацій з метою повідомлення про наявні суспільні можливості використання державних ресурсів та залучення громадян та недержавних організацій до спільних дій, пов'язаних з новими можливостями отримання публічних послуг, участі в управлінні та формуванні політики. У зв'язку з відносно недавнім впровадженням електронних послуг в Україні, залучення зацікавлених осіб до їх використання є досить незначним. Відповідно до рис., досвід користування державними електронними послугами демонструє різний рівень зростання зацікавленості споживачів у практичних аспектах популярних напрямів надання цифрових послуг [4].

Проекти GovTech спрямовані на зниження витрат на трансакції, підвищення доступності та використання інформації, а також залучення зацікавлених осіб до розробки та прийняття рішень. Ці цілі мають вирішувати завдання, пов'язані з прискоренням економічного зростання, мінімізацією соціального розшарування та підвищенням ефективності управління.

Таким чином, подальша трансформація системи державного управління передбачає створення прозорих та доступних онлайн-сервісів для надання державних послуг, орієнтованих на людину. Для досягнення цієї мети ключовим є створення взаємовигідної екосистеми між GovTech та його аналоговими доповненнями, сприяння новим підходам і можливостям навчання, координації державних органів, залучення громадянського сектору. Процес реалізації проектів GovTech має сприяти усуненню прогалин в цифрових навичках та цифровій трансформації малого та середнього бізнесу. Крім того, важливо забезпечити широке поширення інформації про можливості надання електронних послуг та використання GovTech в Україні через засоби



Топ-5 найбільш популярних державних е-послуг в Україні [4]

масової інформації, веб-сайти владних органів та соціальні мережі. Основна мета полягає в створенні спільного бачення ефективного використання цифрових платформ і даних, які є сумісними та безпечними, докорінно змінюючи спосіб роботи органів державної влади та надання суспільно важливих послуг.

## Джерела

---

1. Tech Savvy: Advancing GovTech Reforms in Public Administration The World Bank, 2022. URL : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37311>.
2. *Круглов В. В.* Використання технологій державного сектору у наданні суспільних послуг. Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали VI Міжнародної наук.-практ. конф., 19 травня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 568–570.
3. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. *European Commission*, 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>.
4. Аналітичний звіт “Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг”. *United Nations Development Programme*, 2022. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitichnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-poslulh>

## Т. Ю. НЕЧИТАЙЛО

---

*ІДСД імені М. В. Птухи НАНУ, м. Київ*

## СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

---

Інноваційні процеси в системі взаємодії між суспільством та сектором державного управління диктують необхідність розвитку інформаційно-комунікаційної системи. За висновками Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) ключове місце в цій системі займають цифрові технології, а саме: блокчейн-технології (Blockchain); штучний розум (Artificial intelligence); аналітика на основі великих баз даних (Big data analytics); технологія інтернету речей (Internet of things – IoT) тощо [1, с. 40].

Система інформаційної комунікації являє собою методи, процеси, програмні технології для збору, зберігання, відтворення інформації з метою налагодження продуктивної взаємодії між учасниками цього процесу. В ході інформаційної комунікації між населенням і органами державного управління головними цілями є сприяння задоволеності інформаційних запитів від соціальних груп чи окремої особи задля вирішення питань й проблем соціуму.

Формування інформаційно-комунікаційної системи на державному рівні відбувається з врахуванням таких аспектів:

- доступність, зрозумілість та легкість у сприйманні учасниками комунікативного процесу;
- актуальність інформаційних потоків, тобто пріоритетність пошуку й надання громадськості саме тієї інформації, яка потрібна в даний період;
- достовірність наданої інформації, та максимальна впевненість у тому що вона є перевіреною;
- результативність інформаційної комунікації (користування інформаційними технологіями повинно задовольняти запити користувачів);
- безперервний процес вдосконалення систем інформаційної комунікації з врахуванням потреб громадськості, рівня необхідності, зручності у використанні тощо;
- двобічний процес взаємозв'язку громадськості та державної системи управління в процесі інформаційної комунікації, тобто надання необхідної інформації на запити населення та врахування зворотної інформації в процесі управлінської діяльності.

Становлення системи інформаційної комунікації невід'ємно пов'язане із процесом цифровізації (діджиталізації) економіки держави, тобто активним впровадженням ІТ технологій. Основні напрями, за якими відбуваються процеси цифровізації національної економіки, представлені на рис. 1. Факторами, що сповільнюють цифровізацію, є насамперед нехватка ІТ спеціалістів, які працюють в українських компаніях, більшість із них працюють в компаніях з іноземним капіталом. А також основна частина технологій замовляється із-за кордону, а не виготовляється в Україні, тобто існує залежність від імпорту в сфері цифрових технологій. Все це вимагає від держави наступних кроків: сприяння підвищенню рівня підготовки ІТ спеціалістів в якісних й кількісних показниках та створенню сприятливих можливостей щодо працевлаштування; розвиток та підтримка національної системи проєктування цифрових технологій; мотивація залучення ІТ фахівців до роботи

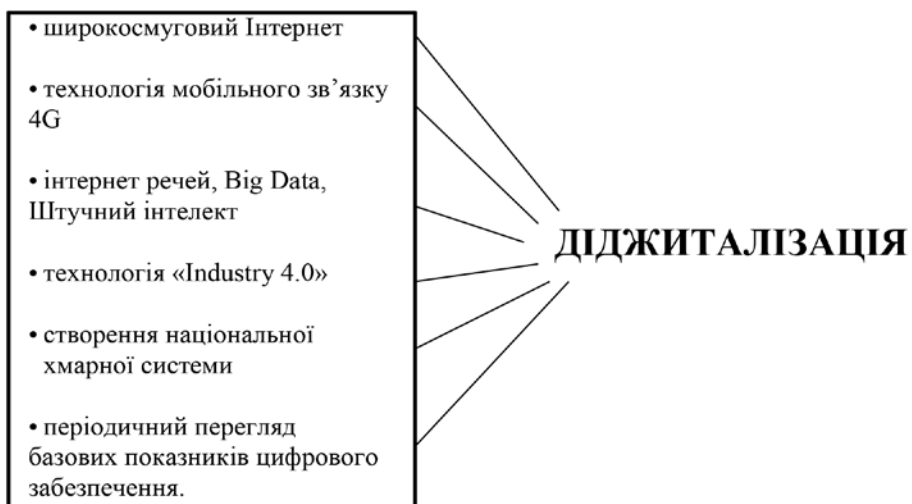


Рис. 1. Напрями діджиталізації національної економіки  
Джерело: [2, с. 61]

в українських компаніях; надання правового захисту українським ІТ компаніям та гарантій й можливостей ведення в Україні бізнесу інформаційних технологій.

Інформаційно-комунікаційна взаємодія населення і сфери державного управління в загальному вигляді концентрує наступні процеси: формування інформаційних потоків з необхідним інформаційним наповненням задля обміну цією інформацією в просторі користувачів; координація діяльності державних управлінських організацій та громадськості; формування інформаційних каналів, направлених на стабілізацію соціального розвитку; інтеграція системи державної управлінської діяльності з соціальною системою, що висвітлює реакції соціуму на певні політичні процеси та сприяє державі враховувати суспільні інтереси тощо.

За результатами досліджень інтернету в Україні агентством pewage та статистичних даних міжнародного веб-сайту Internet World Stats щодо покриття інтернету в країнах світу, у 2022 р. частка інтернет-користувачів склала 94 % серед усього населення країни (рис. 2). Це досить високий показник на фоні деяких економічно розвинутих європейських країн. Відносно 2021 року цей показник збільшився на 8 %, а відносно 2020 р. — на 5 %, що вказує на високу швидкість діджиталізації в Україні.

Виділяють різноманітні класифікації інформаційно-комунікаційних технологій [6]. За ціллю використання: стратегічні, тактичні. За рівнем використання: місцеві, регіональні, загальнодержавні. За каналами комунікації: технології безпосередньої комунікації (безпосередня взаємодія), технології опосередкованої комунікації (працюють за допомогою електронних ЗМІ, інтернету, телефону). За рівнем законності: нормативні, девіантні, тіньові. За рівнем завдань: універсальні (використовуються для вирішення будь-яких завдань), гнучкі (використовуються для вирішення схожих по ситуації завдань), спеціалізовані (застосовуються при необхідності вирішити конкретне завдання). За системою поглядів, на яких базується робота технології: в межах традиційної моделі державного управління (листування, прийом гро-

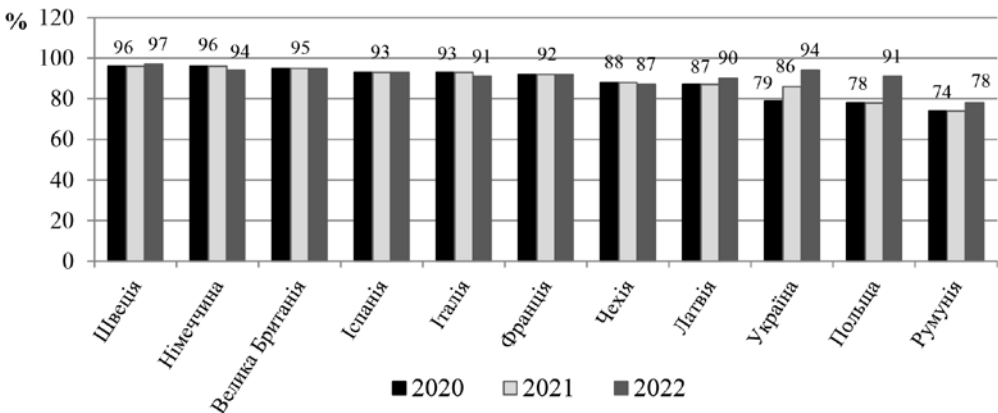


Рис. 2. Частка Інтернет-користувачів в європейських країнах, 2020–2022 рр  
Джерело: [3–5]

мадян тощо), побудовані в межах концепції нового публічного менеджменту “New public management” (електронні портали, публічні звіти тощо), в межах концепції нової публічної служби “New public service” (крім обміну інформацією відбувається подальша активна кооперація між користувачами).

Експерти ВЕФ вважають, що інноваційні інформаційно-комунікаційні системи дають нові можливості у цифровому середовищі, але поряд з цим мають й новітні загрози. Стан сучасного розвитку інформаційно-комунікаційних систем та діджиталізація має ряд проблемних моментів, які заважають прогресуючим процесам цифровізації відбуватись швидкими темпами та пригнічують ефективність інформаційно-технологічної взаємодії громадськості та місцевих управлінських організацій.

## Джерела

---

1. Сіденко В. Р. Виклики і ризики цифрової трансформації: світовий та український контексти. *Економіка України*. 2021. № 5. С. 40-58. URL: <https://doi.org/10.15407/>
2. Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України : наук. доповідь / НАН України, ДУ “Ін-т екон. та прогнозув. НАН України”. К., 2022. 304 с.
3. Дослідження newage. Медійна реклама 2021. Щорічне дослідження медійних трендів українського інтернету. *Digital advertising agency NEWAGE*. URL: <https://newage.agency/uk/blog-uk/doslidzhennya-newage-medijna-reklama-2021/>
4. Дослідження newage 2022: digital-ринок України. *Digital advertising agency NEWAGE*. URL: <https://newage.agency/uk/blog-uk/doslidzhennya-newage-2022-digital-rinok-ukraini/#digital-%25d1%2583%25d0%25ba%25d1%2580%25d0%25b0%25d1%2597%25d0%25bd%25d0%25b8-20222021>
5. Internet Stats and Facebook Usage in Europe 2022. *Statistics. Interner World Stats*. URL: <https://www.internetworldstats.com/stats4.htm#europe>
6. Дегтяр О. А. Інформаційно-комунікативна діяльність в державному управлінні як інструмент інтенсифікації соціального партнерства. *Електронний журнал “Державне управління: удосконалення та розвиток”*. 2013. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=623>

**Н. О. ЩУР**

---

канд. держ. упр.,  
ІПНК МАУП

## ЦИФРОВА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ

---

Швидкий розвиток цифровізації та діджиталізація сучасного суспільства генерує нову модель відносин між громадянами, суспільством, владою та різними країнами, формуючи просування позитивного іміджу власної держави.

Відповідно, в основі його формування лежить узагальнений образ-уявлення про країну та є результатом наступних складників: міжнародного рейтингу та індексів; розвитку новітніх технологій; культурна, освітня й туристична привабливість; економічний розвиток та інвестиційний клімат; добробуту населення та рівень його безпеки. Загострення пандемії COVID-19 у світі значно актуалізувало потенціал цифрової дипломатії. Засідання ООН в Zoom, відеоконференції та віртуальні саміти, дзвінки політичних діячів прискорило процес прийняття управлінських рішень та полегшило роботу дипломатів.

У квітні 2020 року Україна в онлайн-режимі взяла участь у Форумі безпекового співробітництва ОБСЄ, на якій вперше відбулись онлайн-візити Прем'єр-міністра України та Міністра закордонних справ. Ситуація, що склалася в світі, чітко показала, що цифровізація міжнародних відносин є цілком реальною та корисною. Вперше в історії цифрові технології стали основним засобом спрямованим для організації зустрічей та переговорів державних і політичних діячів [1, с. 100].

Потужним поштовхом для розвитку в Україні цифрової дипломатії стала необхідність відповідати на інформаційні атаки Російської Федерації. Постійна дезінформація Кремля щодо України за результатами співробітництва Міністерства інформаційної політики, Міністерства закордонних справ України та інститутів громадянського суспільства в 2015 році було започатковано інформаційний проєкт *Ukraine: Freedom, Dignity, Creativity* (“Україна: Свобода, Гідність, Креативність”) розпочавши міжнародну кампанію *My Ukraine is* (“Моя Україна — це...”). В межах якої запущено профільний сайт ([www.myukrianeis.org](http://www.myukrianeis.org)) та розроблено однойменний буклет. Наступним важливим кроком, який свідчить про адаптацію української дипломатії до сучасних ризиків та загроз стало ухвалення Кабінетом Міністрів України в 2017 році рішення про створення “Українського інституту” [2, с. 123]. Місією якого є зміцнення міжнародної та внутрішньої суб’єктності України через можливості культурної дипломатії та створення можливостей для взаємодії та співпраці України з світом. Основними стратегічними цілями є: покращення розуміння та впізнаваності України серед закордонних аудиторій; забезпечення сталого запиту на фахову взаємодію з Україною; зміцнення спроможності гравців української культури, освіти, науки та громадянського суспільства до міжнародної співпраці; посилення залученості України до актуальних світових культурних процесів; розширення поля використання української мови у світі [3].

Позитивне сприйняття України на міжнародній арені впливає на її міжнародний рейтинг, а отже, на здатність захищати національні інтереси в умовах повномасштабного вторгнення, отримуючи світову, дипломатичну та військову підтримку. Основними суб’єктами цифрової дипломатії є державні відомства (Адміністрація Президента; міністерства, в першу чергу — Міністерство закордонних справ; Уряд та окремі політичні діячі). Також, до суб’єктів потрібно віднести недержавні відомства та організації, які займаються справами міжнародного характеру.

Неодноразово з 24 лютого 2022 року В. Зеленський, щоб заручитись підтримкою союзників, виступав в онлайн-форматі на самітах та перед парламентами майже чотирьох десятків країн, багатьма міжнародними організаціями. Теми його промов присвячені війні, але охоплюють різні аспекти подій в Україні. Його промови стимулювали виділення нам військової та економічної допомоги, збільшили санкційний тиск на Росію та головне, змусили повірити в Україну. Необхідно відмітити і щоденні вечірні відеозвернення до народу.

За словами Президента України В. Зеленського, наразі дипломатична активність України дуже висока, завдяки чому, майже щодня ми отримуємо нові угоди з країнами щодо надання нам допомоги.

Соціальні мережі стали важливішим інструментом дипломатії. Найбільш поширеною мережею серед світових лідерів — Twitter, друге місце посідає Facebook, третє — Instagram. Їх арсенал полягає в тому, що соціальні мережі є інформаційною нішею одночасно стаючи постачальниками, розповсюджувачами та споживачами інформації, створюючи сприятливе середовище для дослідження громадської думки та вирішення суспільних проблем, а також просування національних інтересів.

Так, наприклад, систематична робота та активність МЗС, дипломатичних установ України в соціальних мережах дозволила провести низку потужних інформаційних онлайн-кампаній (#StopFake, #RussiaInvadedUkraine, #CrimeaIsUkraine, #LetMyPeopleGo тощо), які привернули увагу міжнародної спільноти та значно охопив аудиторію підписників сторінки МЗС України у Twitter.

Необхідно відмітити, що в своїх цілях використовують мережу також екстремістські рухи та терористичні угруповання, бот-ферми та бот-чати тощо. В сучасних умовах цифрова дезінформація передбачає навмисне використання неправдивої інформації для обману або плутанини стираючи кордони між пропагандою та інформаційною війною.

Отже, сучасні виклики та загрози перетворили цифрову дипломатію на потужний механізм реалізації значної кількості цілей публічної дипломатії. Саме цифрова дипломатія дозволяє не лише формувати позитивний імідж країни на міжнародній арені але й значно підвищити ефективність каналів зв'язку між різними учасниками міжнародної політики. Таким чином, відкоригувавши зовнішню політику всі позитивні моменти цифровізації та діджиталізації, формується позитивний імідж країни та привертають увагу до будь-якої проблеми.

## Джерела

---

1. *Щур Н. О.* Механізми дипломатії в умовах сучасних воєнно-політичних конфліктів. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку. 2022. Вип. 29. С. 94–102.
2. *Валюшко І. О.* Інформаційна безпека України в контексті російсько-українського конфлікту : дис. ... канд. політ. наук (д-ра філос.). Спец. 23.00.04 “Політичні



проблеми міжнародних систем та глобального розвитку” (29 – Міжнародні відносини). Дипломатична академія України при МЗС України, Київ ; Чорноморський нац. ун-т ім. Петра Могили, Миколаїв, 2018. 210 с.

3. Український інститут. Режим доступу: <https://ui.org.ua/>

**Т. В. КУЗНЄЦОВА**

*канд. екон. наук, доц.,*

*Університет Григорія Сковороди в Переяславі*

---

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І РОБОТИЗАЦІЯ: КАТАЛІЗАТОРИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЦИФРОВОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

---

Штучний інтелект і роботизація стають все більше і більше важливими факторами сучасного менеджменту та впливають на ефективність підприємств/компаній/організацій, зокрема в контексті євроінтеграції України.

Проведено певне наукове дослідження й нижче тезисно наведено декілька цікавих результатів.

Зазначено, що у даному контексті під євроінтеграцією розуміється вступ до європейського ринку, де вже існують нові бізнес-моделі, що використовують штучний інтелект (ШІ) та роботизацію. Українські компанії поступово адаптуються до цих змін, впроваджуючи цифрові технології до своєї зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

Доведено, що використання штучного інтелекту та роботизації ефективно допомагає підприємствам ЗЕД зберігати конкурентну перевагу в умовах євроінтеграції. Вони набагато швидше та ефективніше аналізують дані, впроваджують нові технології та своєчасно реагують на ринкові зміни. Штучний інтелект і роботизація у разі покращують ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю, забезпечуючи не тільки точнішу аналітику, а й прогнозування та автоматизацію/роботизацію рутинних процесів. Це дозволяє зосередитися на стратегічних аспектах розвитку та підвищити рівень прийняття рішень.

Сформовано розуміння ключових понять.

Каталізатори в даному контексті — фактори або засоби, які сприяють розвитку та використанню штучного інтелекту та роботизації в управлінні цифровим зовнішнім середовищем. Вони включають:

- розвиток технологій штучного інтелекту та робототехніки;
- зростання обсягу та доступності цифрових даних;
- підвищення обізнаності й освіченості професіоналів з питань цифрових технологій і їхнього застосування;

- впровадження правових і регуляторних механізмів для підтримки використання штучного інтелекту та роботизації;
- співпраця з міжнародними партнерами та організаціями для обміну досвідом і передачі технологій.

Цифрове зовнішнє середовище включає в себе всі цифрові технології, інструменти та платформи, що використовуються в зовнішньоекономічній діяльності (у т. ч. електронні торговельні платформи, онлайн-майданчики, системи електронного документообігу, аналітичні та прогностичні інструменти, системи автоматизації/роботизації процесів тощо).

Штучний інтелект являє собою розвинуту галузь інформаційних технологій, яка дозволяє комп'ютерам і програмам виконувати завдання, що раніше вимагали людського інтелекту. ШІ забезпечує автоматизацію багатьох процесів, аналізує великий обсяг даних, прогнозує та приймає рішення.

Роботизація відноситься до застосування фізичних роботів або програмних агентів для автоматизованого вирішення рутинних задач. Вона забезпечує ефективнішу та точнішу роботу й призводить до зменшення витрат часу та ресурсів.

Цифрове зовнішнє середовище охоплює вплив цифрових технологій на зовнішні взаємовідносини підприємства, такі як електронна/цифрова комерція, електронний/цифровий маркетинг, зв'язок з клієнтами тощо. Впровадження штучного інтелекту та роботизації до цифрового зовнішнього середовища вельми покращує ефективність управління, забезпечує швидше та точніше оброблення інформації, сприяє розвитку нових продуктів і послуг.

Євроінтеграція України передбачає вступ до європейських структур, виконання стандартів і вимог Європейського Союзу (ЄС). Використання штучного інтелекту та роботизації є важливим фактором для України у досягненні європейських стандартів управління та ефективності.

Проаналізовано зв'язок ШІ та роботизації з євроінтеграцією України. Україна, як країна, що прагне до вступу до Європейського Союзу, повинна відповідати європейським стандартам і вимогам. Впровадження штучного інтелекту та роботизації до зовнішньоекономічної діяльності сприяє підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до європейського ринку. Цифрові технології допомагають підприємствам ЗЕД автоматизувати/роботизувати процеси митного оформлення, стандартизувати документообіг та покращити зв'язок з партнерами ЄС через електронні платформи.

Зазначені каталізатори взаємодіють і взаємопов'язані, забезпечуючи покращення ефективності менеджменту в цифровому зовнішньому середовищі за умови євроінтеграції України.

Синтезовано, що смарт-роботи зі штучним інтелектом є передовими технологічними рішеннями, які мають потенціал розвивати самих себе (власної нейромережі) через використання методів машинного навчання та автоматичного вдосконалення. Одним зі способів розвитку є набуття нових знань і навичок за допомогою аналізування великих обсягів даних і виявлення закономірностей. Завдяки цьому, смарт-роботи дуже швидко стають в нагоді, як вельми ефективні та адаптивні до змін у своєму оточенні.

Виокремлено, що для підприємств України, які розвивають менеджмент зовнішньоекономічної діяльності та інтегруються до Європи, смарт-роботи зі штучним інтелектом мають значний вплив у вигляді:

- автоматизації процесів, бо смарт-роботи швидко та діджиталізовано-точно [1] обробляють документи, моніторять платіжні операції й контролюють виробничі процеси;
- аналітики та передбачення, коли завдяки штучному інтелекту, смарт-роботи аналізують великі обсяги даних, виявляють тенденції, прогнозують ризики та надають рекомендації щодо стратегічних рішень;
- вдосконалення комунікації, бо смарт-роботи полегшують комунікацію та підтримку клієнтів, що важливо для підприємств, які працюють на зовнішньому ринку;
- впровадження інновацій, коли смарт-роботи [2] стають джерелом інновацій і технологічних рішень, що допомагає підприємствам ЗЕД зберігати конкурентну перевагу та адаптуватися до змін у європейському бізнес-середовищі.

Таким чином, цифрові технології та цифрове середовище є необхідною складовою умовою євроінтеграції України. Впровадження цифрових рішень сприяє покращенню конкурентоспроможності підприємств, забезпечує доступ до міжнародних ринків, спрощує процеси комунікації, співпраці та обміну даними з партнерами Європейського Союзу. Про що наочно свідчить розроблена Концепція розвитку штучного інтелекту до 2030 року (рис. 1).



Рис. 1. Інфографіка Концепції розвитку штучного інтелекту до 2030 року

Джерело: <https://www.slovodilo.ua/2023/05/07/infografika/suspilstvo/shtuchnyj-intelekt-ukrayini-yakux-haluzyah-planuyut-zastosovuvaty-shi>

Проаналізовано застосування смарт-роботів зі штучним інтелектом в повоєнному відновленні України. Вони пришвидшують і ефективніше відновлюють економіку, забезпечуючи стійкий розвиток та інтеграцію до європейського бізнес-середовища. Вони є цінними помічниками (рис. 2) для підприємств ЗЕД у досягненні стратегічних цілей, оптимізації ресурсів і підвищенні конкурентоспроможності.



Рис. 2. Допомога смарт-роботів у побудові цифрового менеджменту ЗЕД

Джерело: <https://narodna-pravda.ua/2023/05/18/shtuchnyj-intelekt-v-majbutnomu-stvoryt-svoyu-movu-spiilkuvannya-vcheni/>

Таким чином, штучний інтелект і роботизація виступають ключовими каталізаторами, що прискорюють та підсилюють розвиток цифрового зовнішнього середовища в умовах євроінтеграції України.

## Джерела

---

1. Кузнецова Т. Пілотний проект “Створення центру 3D-віртуального навчання в Переяславі”: діджиталізація та євроінтеграція вищої освіти з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. *Відкрита наука та інновації в Україні*. 2022. № 38–39. ISBN: 978-966-479-129-5. URL: <http://doi.org/10.35668/978-966-479-129-5>
2. Кузнецова Т. Найближча перспектива менеджменту організацій — управління роботоперсоналом. *Зб. наук. пр. “Економічний аналіз”*. 2021. № 31 (3). С. 160–165. ISSN 1993-0259, eISSN 2219-4649. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1965/65657027>

**Д. М. ЯРЕМЕНКО**

---

магістрантка,  
ІКІТД МАУП

## АДАПТАЦІЯ ГРАДІЄНТНОГО СПУСКУ ДЛЯ НАВЧАННЯ МОДЕЛІ ЛІНІЙНОЇ РЕГРЕСІЇ У НЕЙРОННИХ МЕРЕЖАХ

---

**Анотація.** У статті пропонується обґрунтування доцільності застосування градієнтного підходу до оцінки параметрів лінійної регресії та до обчислення і оптимізації функції втрат нейронних мереж.

**Вступ.** У машинному навчанні одним з етапів побудови складеної функції є оцінка набору параметрів, що використовуються у функціях-композиціях нейронних мереж. Одним з підходів, що дозволяють оптимізувати пошук даних параметрів, є використання лінійної моделі навчання. Лінійна модель навчання є однією з базових моделей у машинному навчанні і широко використовується в задачах регресії та класифікації. Її простота та інтерпретованість роблять її популярним інструментом для аналізу даних та прогнозування в різних галузях. Застосування лінійної регресії відкриває шлях до розвитку більш складних моделей та алгоритмів, які дозволяють вирішувати складніші завдання аналізу та моделювання даних.

**Виклад основного матеріалу.** Лінійна модель — це статистична модель, яка встановлює лінійну залежність між вхідними змінними і вихідними значеннями шляхом визначення оптимальних значень ваг і зсуву. Вона виражає вихідну змінну як лінійну комбінацію вхідних змінних з вагами, де кожна вхідна змінна множиться на відповідну вагу, а потім додається зсув. Формальне означення лінійної моделі регресії може бути виражене як:

$$\gamma = w_1 \cdot x_1 + w_2 \cdot x_2 + \dots + w_n \cdot x_n + b,$$

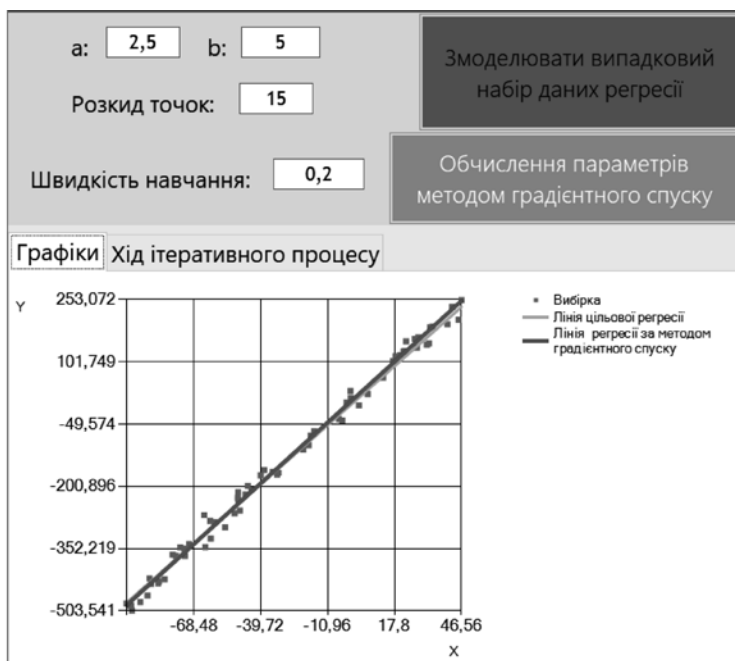
де  $\gamma$  — вихідна змінна,  $x_1, x_2, \dots, x_n$  — вхідні змінні;  $w_1, w_2, \dots, w_n$  — ваги, а  $b$  — зсув, що разом складають вектор параметрів  $\theta$ .

У моделях нейронних мереж з невеликою кількістю шарів використання лінійної моделі регресії для побудови шарів мережі є доцільним за умови застосування нелінійних перетворень до окремих вхідних ознак (оскільки лінійні моделі в чистому вигляді схильні до недонавчання через малу ємність). Задача відновлення моделі лінійної регресії за вказаними параметрами ваг та зсуву є оптимізаційною задачею, що полягає в мінімізації функції помилки:

$$\sum_{i=0}^n (y_i - \gamma(\theta, x_i)).$$

Навчання будь-яких нейронних мереж — це підбір вагових коефіцієнтів для всіх функцій активації, щоб мережа була здатна задані вхідні дані перетворити на потрібні вихідні результати. Оскільки цільові функції активації будь-яких нейронних мереж та більшість функцій втрат, що підлягають мінімізації, є невиспуклими, то часто навчання відбувається на основі ітеративних градієнтних оптимізаторів, функції вартості (якості) яких набувають менших значень, ніж при використанні методів вирішення лінійних рівнянь, або алгоритмів опуклої оптимізації, що гарантовано сходяться до глобального мінімуму/максимуму та які використовуються при навчанні моделі опорних векторів [1]. Алгоритми опуклої оптимізації сходяться за будь-яких заданих початкових параметрів та є стійкими. Саме тому в контексті неглибоких нейронних мереж ефективними алгоритмами є варіації методу градієнтного спуску, практична реалізація стохастичного варіанта якого для довільної лінійної моделі подана нижче.

В даному ПЗ спочатку задається цільова лінійна регресія за параметрами  $a$  та  $b$ . За цією регресією моделюється випадковий навчальний набір точок з



### Практична реалізація методу стохастичного градієнтного спуску

обраним відхиленням, та за цим набором обирається початкове наближення параметрів регресії, які фіналізуються за допомогою стохастичного градієнтного спуску з корегуванням швидкості навчання.

Далі розглянемо застосування даної групи методів до звичайних нейронних мереж. Нехай на вхід нейромережі з  $k$  шарами та заданою еталонною функцією  $y(X)$  надходить  $n$ -вимірний вектор  $X$ , ваги та зсуви задаються випадковим чином, а на виході мережі, після проходження через її шари, буде отримано деяку скалярну або векторну функцію втрат, яку можна порівнювати з еталонною функцією. Ця функція є відхиленням (за деякою метрикою) отриманого результату від еталонної функції, і для її мінімізації необхідно обчислити окремі градієнти для кожного параметру моделі. При цьому корегування ваг на кожному шарі, що не є вхідним, здійснюватиметься саме методом градієнтного спуску [2, 87].

Звичайний варіант методу градієнтного спуску є оптимальним для реалізації на строго опуклих функціях, а якщо функція містить декілька локальних мінімумів, то обчислений екстремум може не бути глобальним, і градієнт буде повільно змінюватись. При використанні стохастичного градієнтного спуску шанс не залишитись у локальному мінімумі значно покращується, а для більшої кількості даних при даному підході обчислювальна складність суттєво покращується.

**Висновок.** У даній роботі було наведено постановку задачі оптимізації лінійної моделі за її параметрами на основі методу градієнтного спуску. Цей підхід дозволяє систематично зменшувати значення функції втрати і покращувати точність моделі. Зменшення обчислювальної складності в нейромере-

режах з невеликою кількістю шарів досягається за рахунок використання групи градієнтних методів. Градієнтний спуск використовує градієнт функції втрати для оновлення параметрів моделі в напрямку, протилежному градієнту.

## Джерела

---

1. Градієнтний спуск. Режим доступу [[https://mlcheatsheet.readthedocs.io/en/latest/gradient\\_descent.html](https://mlcheatsheet.readthedocs.io/en/latest/gradient_descent.html)]
2. *Приставка П. О.* Методи штучного інтелекту: навч. посіб. для студентів спеціальності 113- прикладна математика. Київ, 2022. С. 138.

## Б. П. СТЕЦЕНКО

---

*студент,*

*Національний авіаційний університет*

## О. Г. ЧОЛИШКІНА

*канд. техн. наук, доц.,*

*МАУП*

## РЕАЛІЗАЦІЯ АСИМЕТРИЧНОЇ КРИПТОСИСТЕМИ РАБІНА

---

Криптосистема Рабіна використовується в різних програмах, що запобігають порушенням захисту інформації. Ось кілька програм та систем, де можна зустріти підпис Рабіна:

1. Операційні системи, які підтримують шифрування даних, наприклад, Windows, Linux та Mac OS, використовують підпис Рабіна у складі своїх криптографічних алгоритмів.

2. В системах електронного розміщення замовлень (ЕСОМ), включаючи такі платформи як Amazon, eBay, Google і PayPal, алгоритм підпису Рабіна використовується для підписування електронних транзакцій та забезпечення їх безпеки.

3. Деякі програмні пакети для шифрування файлів та дисків, які використовуються для забезпечення захисту даних від несанкціонованого доступу, такі як VeraCrypt та GPG, також використовують алгоритм підпису Рабіна.

4. У системах дистанційного адміністрування та VPN-підключення, таких як OpenVPN та Cisco AnyConnect Secure Mobility Client, алгоритм підпису Рабіна використовується для забезпечення безпечного з'єднання.

Криптосистема Рабіна — це сімейство схем шифрування з відкритим ключем, заснованих на функції люка, безпека якої, як і RSA, пов'язана зі складністю цілочисельної факторизації [1].

Система Рабіна, як і будь-яка асиметрична криптосистема, використовує відкритий і закритий ключі. Відкритий ключ використовується для шифрування повідомлень і може бути опублікований для загального огляду. Закритий ключ необхідний для розшифровки і повинен бути відомий тільки одержувачам зашифрованих повідомлень.

Процес генерації ключів полягає у виборі двох випадкових числа  $p$  і  $q$  з урахуванням таких вимог:

- числа повинні бути великими;
- числа повинні бути простими;
- повинна виконуватися умова:  $p = q = 3 \pmod{4}$ .

Виконання цих вимог сильно прискорює процедуру вилучення коренів за модулем  $p$  і  $q$ ;

- обчислюється число  $n = p \cdot q$ ;
- число  $n$  — відкритий ключ; числа  $p$  і  $q$  — закритий.

Початкове повідомлення  $m$  (текст) шифрується за допомогою відкритого ключа — числа  $n$  за такою формулою:

$$c = m^2 \pmod{n}.$$

Для розшифровки повідомлення необхідно закритий ключ — числа  $p$  і  $q$ . Процес розшифровки виглядає наступним чином:

1. Обчисліть квадратний корінь з  $c$  по модулю  $p$  і  $q$  використовуючи ці формули:

$$m_p = c^{\frac{1}{4}(p+1)} \pmod{p};$$

$$m_q = c^{\frac{1}{4}(q+1)} \pmod{q}.$$

2. Для пошуку використовуйте розширений алгоритм Евкліда  $y_p$  і  $y_q$  такий як  $y_p \cdot p + y_q \cdot q = 1$ .

3. Скористайтеся китайською теоремою про залишки, щоб знайти чотири квадратних кореня з  $c$  по модулю  $n$ :

$$r_1 = (y_p \cdot p \cdot m_q + y_q \cdot q \cdot m_p) \pmod{n};$$

$$r_2 = n - r_1;$$

$$r_3 = (y_p \cdot p \cdot m_q - y_q \cdot q \cdot m_p) \pmod{n};$$

$$r_4 = n - r_3.$$

Одне з цих чотирьох значень є оригінальним відкритим текстом  $m$ , хоча без додаткової інформації неможливо визначити, який із чотирьох правильний.

Криптосистему Рабіна можна використовувати для створення та перевірки цифрових підписів. Для створення підпису потрібен закритий ключ  $(p, q)$ . Для перевірки підпису потрібен відкритий ключ  $n$ .

Повідомлення  $M$  можна підписати закритим ключем  $(p, q)$  наступним чином.



1. Згенеруйте випадкове значення  $u$ .
2. Використовуйте криптографічну хеш-функцію  $H$  обчислювати  $c = H(m \| u)$ , де подвійна риска означає конкатенацію.  $c$  має бути цілим числом менше ніж  $n$ .
3. Знайдіть квадратний корінь з  $c$  за допомогою закритого ключа  $(p, q)$ . Це дасть звичайні чотири результати,  $r_1, r_2, r_3, r_4$ .
4. Можна було б очікувати, що квадрат кожен  $r_i$  виробляв би  $c$ . Однак це буде правдою лише в тому випадку, якщо  $c$  виявляється квадратичним залишком за модулем  $p$  і  $q$ . Щоб визначити, чи це так, квадрат  $r_1$ . Якщо це не піддається  $c$ , повторіть цей алгоритм з новим випадковим  $u$ . Очікувана кількість разів, яку цей алгоритм потрібно повторити, перш ніж знайти відповідний  $c$  становить 4.
5. Знайшовши квадратний корінь  $r_1$  з  $c$ , підпис є  $(r_1, u)$ .

Підпис  $(r, u)$  для повідомлення  $m$  можна перевірити за допомогою відкритого ключа  $n$  наступним чином.

1. Обчислити  $c = H(m \| u)$ .
2. Обчислити  $r' = c^2 \bmod n$ .
3. Підпис дійсний, якщо  $r' = r^2$  і підробка інакше.

Розшифровка тексту крім правильного наводить ще до трьох хибним результатам. Це є головною незручністю криптосистеми Рабіна і одним з факторів, які перешкоджали тому, щоб вона знайшла широке практичне використання [7].

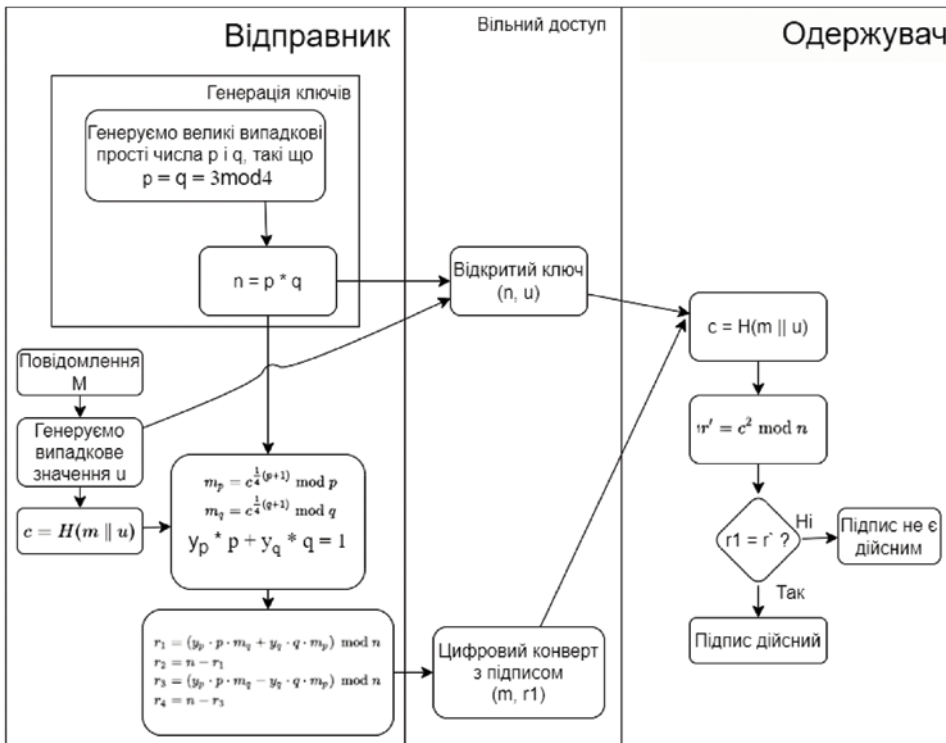


Схема підпису Рабіна

Алгоритм Рабіна схожий на кодування RSA, але замість зведення повідомлення в степінь  $e$  при шифруванні використовується операція піднесення блоку повідомлення в квадрат, що сприятливо позначається на швидкості виконання алгоритму без шкоди криптостійкості.

Для декодування китайська теорема про залишки застосована разом з двома зведеннями в степінь по модулю. Тут ефективність порівнянна RSA.

Вибір потрібного тексту з чотирьох призводить до додаткових обчислювальним затратам. І це послужило тому, що криптосистема Рабіна не отримала широкого практичного використання.

Велика перевага криптосистеми Рабіна полягає в тому, що випадковий текст може бути відновлений повністю від зашифрованого тексту тільки за умови, що дешифрувальник здатний до ефективної факторизації відкритого ключа  $n$ .

Криптосистема Рабіна є доказовою стійкою до атаки на основі підбраного відкритого зашифрованого тексту в рамках підходу “все або нічого”, тоді і тільки тоді, коли завдання про розкладання цілого числа на прості множники є важкою.

Стійкість за принципом “все або нічого” полягає в тому, що, маючи текст, зашифрований певним алгоритмом, атакуючий повинен відновити блок вихідного тексту, розмір якого, як правило, визначається параметром безпеки криптосистеми. Маючи вихідний і зашифрований текст, атакуючий повинен відновити цілий блок секретного ключа. При цьому атакуючий або домагається повного успіху, або не отримує нічого. Під словом “нічого” мається на увазі, що атакуючий не має ніякої секретної інформації ні до, ні після безуспішної атаки [6].

Завдяки використанню множення по модулю, швидкість шифрування системи Рабіна більше, ніж швидкість шифрування за методом RSA, навіть якщо в останньому випадку вибрати невелике значення експоненти. Її недолік полягає в тому, що кожен вихід функції Рабіна може бути згенерований будь-яким із чотирьох можливих входів. Якщо кожен вихід є зашифрованим текстом, потрібна додаткова перевірка, щоб визначити, який із чотирьох можливих входів був справжнім відкритим текстом.

## Джерела

---

1. *Galbraith*. The textbook Rabin cryptosystem / Galbraith, Steven D. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.
2. *Rabin M. O.* Digitalized Signatures. New York: Academic Press, 1978.
3. *Alfred J. M.* Handbook of Applied Cryptography / J. M. Alfred, C. V. Paul, A. V. Scott., 2001. 816 с.
4. *Michael O.* Rabin [Електронний ресурс]. *Wikipedia*. Режим доступу до ресурсу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Michael\\_O.\\_Rabin](https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_O._Rabin).
5. *Goldwasser S.* Lecture Notes on Cryptography / S. Goldwasser, M. Bellare. Cambridge, 2008.
6. Криптосистема Рабіна [Електронний ресурс]. *Вікіпедія*. Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Криптосистема\\_Рабіна](https://uk.wikipedia.org/wiki/Криптосистема_Рабіна).

7. Rabin cryptosystem [Електронний ресурс]. *Wikipedia*. Режим доступу до ресурсу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Rabin\\_cryptosystem#cite\\_note-galbraith2012math-pkc-1](https://en.wikipedia.org/wiki/Rabin_cryptosystem#cite_note-galbraith2012math-pkc-1).

**О. Г. ПІСКУНОВ**

*доцент кафедри комп'ютерних інформаційних систем і технологій,  
МАУП*

## **ІЄРАРХІЯ ЧИСЛОВИХ ТИПІВ ТА ПЕРЕВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ**

У доповіді обговорюється використання проектування за контрактом для виявлення аксіом алгебраїчних систем, які порушуються при перевизначенні функціональних типів виду  $T \times X \rightarrow T \times Y$ . Для опису типів використовується мова формальних специфікацій Z.

Проектування за контрактом Б. Меєра [1] являє собою універсальний засіб для того, щоб знаходити помилки розробки програмного забезпечення. Наприклад, під час перевизначення методів базового класу. В той же час, неявний (алгебраїчний) опис абстрактного типу базового класу являє собою перелік вимог до його функцій, предикатів. Деякі з цих предикатів являють собою постумови, які повинні виконуватись після застосування функцій класу, що розглядається. Крім Б. Мейєра, зхожий спосіб використовує група формального методу розробки RAISE [2]. Вони посилаються на Д. Гуттага [3], якій посилається на А. Хоара, який посилається на Р. Флойда:

The algebraic approach used here owes much to the work of Hoare [13] (which in turn owes much to Floyd [5]).

...

5. Floyd, R.W. Assigning Meaning to Programs. Proc. Symp. in Applied Math., Vol. XIX, AMS, Providence, R.I., 1967, pp. 19-32.

13. Hoare, C.A.R., and Wirth, N. An axiomatic definition of the programming language PASCAL. Acta Informatica 2 (1973), 335-355.

Насправді неявний (алгебраїчний) опис функцій з'являється принаймні в роботі Грассмана 1961 року. Цю роботу посилається І. В. Арнольд у своїй роботі [4]. Аксіоми суматора Грассмана з цієї роботи і розглянемо як приклад, замість традиційного стека:

[T]
one : T
suc : T → T
sum : T × T → T

$\forall a, b : T . (sum(a, one) = suc(a)$   
 $sum(a, suc(b)) = suc(sum(a, b)))$

Цей приклад нічим не відрізняється від специфікації Б. Меєра. Позначена множина значень  $T$ . Далі вимагається наявність величини  $one$  у цій множині. Формально величини можна трактувати як постійні функції. Потрібні дві всюди певні?? функції: найпростіша функція слідування  $suc$  і функція сумування  $sum$  (суматор Грассмана). алгебраїчній формі задаються постулати при застосуванні цих функцій. При цьому, по-перше, така неявна (алгебраїчна) специфікація абстрактного типу мало відрізняється від таких математичних теорій як група чи кільце. По-друге, до категоризації [5; 6] функціональних типів за сигнатурою методу додаються широкі можливості для додаткових вимог до цих функцій. Зазвичай для вирішення питання чи можна перевизначити метод базового класу використовується інформація тільки про область визначення та множину допустимих значень. У зв'язку з появою додаткових вимог у попарному (і більше) опису функцій з'являється додаткова можливість однозначно виявляти різного рода помилки.

Розглянемо перший приклад порушення принципу підстановки Б. Лісков з [7] з відомим прикладом наслідування квадратів від прямокутників. Специфікації квадратів та прямокутників наводяться частково, оскільки знадобиться лише по одній аксіомі з кожної специфікації. Часткова специфікація типу прямокутників виглядає так:

$$U\text{Int} == \{i : Z \mid i > 0\}$$

[R]
$setWidth : R \times U\text{Int} \rightarrow R$
$setHeight : R \times U\text{Int} \rightarrow R$
$getWidth : R \rightarrow U\text{Int}$
$\forall f : R; h : U\text{Int}$
· $getWidth(setHeight(f, h)) = getWidth(f)$

Часткова специфікація типу квадратів виглядає так:  $U\text{Int} == \{i : Z \mid i > 0\}$

[S]
$setHeight : S \times U\text{Int} \rightarrow S$
$getWidth : S \rightarrow U\text{Int}$
$\forall f : S; h : U\text{Int}$ · $getWidth(setHeight(f, h)) = h$

Специфікації виглядають дуже схожими. Вони відрізняються лише предикатами, які показують залежність функцій встановити висоту  $setHeight$  і взяти ширину  $getWidth$ . У специфікації квадратів функція  $getWidth$  повертає значення, задане функцією  $setHeight$ . У специфікації прямокутників функція  $getWidth$  повертає значення, незалежне від значення висоти, що було задане функцією  $setHeight$ . Якщо при реалізації типів спробувати наслідування одного класу від іншого, то (незалежно від порядку спадкування) у похідному класі повинні виконуватися обидва предикати:

$$\begin{aligned} & \forall f : F; h : \text{UInt} \cdot \\ & \quad \text{getWidth}(\text{setHeight}(f, h)) = h \\ & \wedge \text{getWidth}(\text{setHeight}(f, h)) = \text{getWidth}(f) \end{aligned}$$

Тут  $F$  означає множину елементів похідного класу. Залежно від обраного рішення це може бути як  $R$ , так і  $S$ .

Оскільки аксіоми виконуються для будь-якої фігури, можна взяти фігуру  $f_1$ , для якої функція взяти ширину повертає  $1$ :  $1 = \text{getWidth}(f_1)$ . Задамо цій фігурі висоту  $2$  і негайно отримаємо протиріччя між предикатами:

$$\begin{aligned} & \text{getWidth}(\text{setHeight}(f_1, 2)) = 2 \\ & \wedge \text{getWidth}(\text{setHeight}(f_1, 2)) = \text{getWidth}(f_1) = 1 \end{aligned}$$

Тобто наслідування із збереженням предикатів похідного класу у будь-якому напрямку неможливе [8]. Оскільки зазвичай компілятори не розрізняють такі тонкощі, синтаксично успадкування в будь-якому напрямку можливе, але це призводить до порушення предикату специфікації базового класу. Таке наслідування не може вважатися безпечним. Відповідно, створення кожного нового класу потребує додаткового тестування та можливої зміни коду функцій, раніше написаних у термінах базового класу. Це явно суперечить ідеї багаторазового використання програмного забезпечення за допомогою поліморфізму включення.

Як пропонувалося у роботі [8], додаткові прості приклади застосування проектування за контрактом можна отримати, створюючи класи за простими і повністю формалізованими числовими типами: напівгрупа натуральних, група цілих, півкільце цілих, кільце цілих, поле раціональних чисел. Кожен тип цієї ієрархії має вивчену та категоричну систему аксіом, тобто однозначну специфікацію в термінах програмістів. Одна специфікація від іншої відрізняється незначними додаваннями (і іноді заміною) предикатів-аксіом [9]. З прикладу з успадкуванням квадратів Р. Мартіна зрозуміло, що порушення предикатів базового типу виникають у разі перевизначення функціональних типів виду  $T \times X \rightarrow T \times Y$ , де  $T$  — множина об'єктів проектного типу,  $X$  і  $Y$  — довільні множини. Вони можуть бути порожніми, а також можуть збігатися із  $T$ . У звіті [10] показано, що наслідування з перевизначенням функції додавання  $\text{sum} : T \times X \rightarrow T \times Y$  між напівгрупою та групою (незалежно від порядку спадкування) порушує предикати базового класу. Такий же результат очікується отримати при наслідуванні кільця цілих та раціональних поля. У цьому випадку специфікація базового класу порушуватиметься перевизначенням функції множення  $\text{mult} : T \times X \rightarrow T \times Y$ .

Ще одне важливе зауваження — ієрархія числових типів практично на кожному наступному кроці додавання (або зміни) аксіом типу призводить до суворого включення множини об'єктів базового типу в множину об'єктів похідного. За раціональними числами слідує дійсні, а за дійсними — комплексні. Це повністю суперечить початковій таксонометричній ідеї об'єктно-орієнтованого програмування, при якій множина об'єктів кожного наступного похідного класу має включатися до об'єктів базового.

## Джерела

---

1. Мейер Б. Основы объектно-ориентированного программирования. 2-е изд. М.: Нац. Открытый Ун-т ИНТУИТ, 2016.
2. Haxthausen A. Lecture Notes on The RAISE Development Method, 1999. <http://www2.imm.dtu.dk/courses/02263/E20/Files/methodnotes99.pdf>.
3. Guttag J. V. Abstract Data Types and the Development of Data Structures, 1977. <https://dl.acm.org/doi/10.1145/359605.359618>.
4. Арнольд И. В. Теоретическая арифметика. УЧПЕДГИЗ, 1938. С. 480. [https://math.ru/lib/book/djvu/klassik/teor\\_arifm.djvu](https://math.ru/lib/book/djvu/klassik/teor_arifm.djvu).
5. Cardelli L., Abadi M. A theory of objects, 1996, Springer Science Business Media, 396 с. [https://drive.google.com/open?id=1mShdblP3LnooSSfk8Osh\\_SAtIc54Jczu](https://drive.google.com/open?id=1mShdblP3LnooSSfk8Osh_SAtIc54Jczu).
6. Cardelli L., Abadi M. Классы и типы в языках, основанных на классах / пер.с англ. Пискунов А. Г. 2010. 34 с. Интернет ресурс: <https://www.researchgate.net/publication/344141781>.
7. Martin R. C. The Liskov Substitution Principle, 2003. C++ Report, March 1996, <http://www.objectmentor.com/resources/articles/lsp.pdf>.
8. Piskunov A. G. Об отличиях между понятиями типа и класса. *Вестник Киевского ун-та*. Компьютерные науки. 2015. Вып. 3. С. 106–114. Интернет ресурс: <https://www.researchgate.net/publication/344177979>.
9. Нечаев В. И. Числовые системы: пособие для студентов пед. ин-тов. М.: Просвещение, 1975. 199 с. Интернет ресурс: [http://scask.ru/q\\_book\\_ds.php?id=35](http://scask.ru/q_book_ds.php?id=35).
10. Piskunov A. G. Переопределение сложения: небезопасное наследование в группе целых / А. Г. Пискунов, А. М. Мичуда. 2023. Интернет ресурс: <https://www.researchgate.net/publication/366867037>.

## Д. Ю. ПРИЩЕПА

---

студент,

Національний авіаційний університет

## О. Г. ЧОЛИШКІНА

канд. техн. наук, доц.,

МАУП

## ПРОГРАМНИЙ ДОДАТОК ДЛЯ ОФОРМЛЕННЯ ТА ВЕРИФІКАЦІЇ ЦИФРОВИХ ПІДПИСІВ

---

Сьогодні багато хто з нас бажає вести захищене від зловмисників листування, особливо у разі передавання чутливої інформації. Окрім цього важливим є підтвердження особи відправника для забезпечення від підробок. Саме завдяки алгоритму цифрового підпису ми можемо надійно верифікувати особу відправника.

Електронний цифровий підпис (ЕЦП) — електронний підпис, що створюється на основі вхідного повідомлення за допомогою криптографічних пере-

творень. Підпис додається до вхідного повідомлення та передається разом з ним. За допомогою ЕЦП можна ідентифікувати особу відправника та перевірити цілісність повідомлення. ЕЦП є обов'язковим реквізитом електронного документу, який використовується для ідентифікації автора та/або підписувача іншими суб'єктами електронного документообігу. Накладанням ЕЦП завершується створення електронного документу [1]. Цифровий підпис є аналогом підпису, зробленого від руки та має такий самий правовий статус. Він повинен забезпечувати наступні можливості:

- має бути нерéalно фальсифікувати цифровий підпис ні за допомогою створення нового повідомлення для наявного цифрового підпису, ні за допомогою створення фальшивого цифрового підпису для наявного повідомлення.
- примірник цифрового підпису має бути зручно зберігати на цифровому носії.

Етапи створення цифрового підпису та його схема верифікації зображені на рис. 1.

З описаного алгоритму випливає необхідність реалізації хеш-функції для створюваного застосунку. Було обрано алгоритм SHA-256, що належить до сімейства алгоритмів SHA-2, які мають дуже схожу структуру.

У ролі асиметричного алгоритму шифрування, що шифрує хеш, виступає RSA(Rivest-Shamir-Adleman). В алгоритмах таких типів для зашифрування даних використовують один ключ, а для розшифрування — інший (звідси і назва — асиметричні). Головне досягнення асиметричного шифрування в тому, що воно дозволяє людям, що не мають наперед наявної домовленості про безпеку, обмінюватися секретними повідомленнями. Необхідність відправникові й одержувачеві погоджувати таємний ключ по спеціальному за-



Рис. 1. Алгоритм створення та верифікації цифрового підпису

хищеному каналу цілком відпала [2]. Алгоритм RSA є одним з найпопулярніших асиметричних криптографічних алгоритмів, який використовується для шифрування, цифрового підпису та обміну ключами. Основні кроки алгоритму RSA наступні:

1. Генерація ключів: вибираються два різних великих простих числа, позначені як  $p$  та  $q$ . Обчислюється їх добуток

$$n = pq.$$

2. Вибирається ціле число  $e$  (експонента шифрування), яке є взаємно простим з  $(p - 1)(q - 1)$ .

3. Знаходиться ціле число  $d$  (експонента дешифрування), яке задовільняє співвідношення

$$(ed) \equiv 1 \pmod{(p - 1)(q - 1)}.$$

Пара  $(n, e)$  утворює публічний ключ, а пара  $(n, d)$  — приватний ключ.

4. Шифрування повідомлення: повідомлення, яке потрібно зашифрувати, представляється у вигляді числа  $m$ . Використовуючи публічний ключ  $(n, e)$ , обчислюється шифроване повідомлення  $c$  за формулою:

$$c \equiv (m^e) \pmod{n}.$$

Дешифрування криптограми відбувається за допомогою приватного ключа  $(n, d)$  за формулою:

$$m \equiv (c^d) \pmod{n}.$$

Окрім цього, в застосунку передбачено застосування симетричного алгоритму шифрування RC6. Він застосовується до вхідного повідомлення перед створенням електронного цифрового підпису. Цей алгоритм має забезпечити додатковий захист повідомлення від рук зловмисника. На сьогоднішній день не було виявлено серйозних криптографічних атак на RC6. Припускається, що для атаки на даний алгоритм найкращим підходом є вичерпний пошук  $b$ -байтового ключа шифрування. Така груба сила атаки застосовна до будь-якого блокового шифру, і протистояти їм можна лише за допомогою відповідного довгого ключа. Вважається, що двадцять раундів шифрування є достатніми для протидії диференціальним та лінійними атаками [3].

Розроблений застосунок (див. рис. 2), що надає можливість створення та верифікації електронно цифрового підпису, було написано на мові програмування C#. Цей інструмент, а особливо його фреймворк WinForms, є дуже зручним та простим для створення віконних додатків.

Для того щоб створити підпис, натиснувши на кнопку із зображенням теки, оберіть потрібний документ.

Після завантаження файлу застосунок перетворює його у набір байтів, до яких в подальшому будуть застосовані алгоритми шифрування. Для введення ключів натисніть кнопку із відповідним зображенням. У вікні, що з'явилася (див. рис. 3), можете змінити ключ на свій або завантажити ключ з файлу (в цьому разі у файлі мають бути записані в один рядок послідовно через пробіл чотири ключі:  $d, p, q$ , ключ для RC6).





Рис. 2. Головне вікно програми



Рис. 3. Параметри для генерації ключів

У даній роботі передбачена генерація ключа довжиною 128 біт. Він призначений для використання в алгоритмі RC6. Згенерований ключ має бути випадковим для уникнення можливості його передбачення. Для забезпечення виконання даної умови було реалізовано алгоритм генерації псевдовипадкових чисел Блум-Блум-Шуба (BBS). Також було додане джерело ентропії для створення більш стійкої до злому послідовності.

Створене програмне забезпечення може бути використане в освітніх цілях. Алгоритм RSA, що є основою електронного цифрового підпису за даної реалізації, базується на складності факторизації великих простих чисел. Їхнє використання є фундаментом безпеки алгоритму, оскільки факторизація великого числа на множники є обчислювально складним завданням. Тож обрані алгоритми є відносно безпечними в порівнянні з іншими, що набули великої популярності серед фахівців у сфері криптології.

## Джерела

1. Антоненко С. А. Криптографічні основи застосування електронного цифрового підпису в Україні. 2013. С. 10.

2. Асиметричні алгоритми шифрування. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%81%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96\\_%D0%B0%D0%BB%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BC%D0%B8\\_%D1%88%D0%B8%D1%84%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%81%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96_%D0%B0%D0%BB%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BC%D0%B8_%D1%88%D0%B8%D1%84%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F)
3. The Security of the RC6 Block Cipher / C. Scott, R. Ronald L., R. M. J. B., Y. Lisa., 1998. 65 с.

**І. С. КРИВУЦА**

*студент,*

*Національний авіаційний університет*

**В. М. БРОДКЕВИЧ**

*канд. екон. наук, доц., МАУП*

## **ВСТАНОВЛЕННЯ АВТЕНТИЧНОСТІ ПОВІДОМЛЕНЬ, ЩО ПЕРЕДАНІ ВІДКРИТИМ КАНАЛОМ ЗВ'ЯЗКУ**

Забезпечення безпеки та визначення автентичності повідомлень є важливим завданням у сучасному цифровому світі, де широко використовуються електронні комунікації. Тому, для забезпечення високого рівня автентичності, важливо використовувати сучасні криптографічні протоколи та методи, які оновлюються й адаптуються до нових загроз та вразливостей. Для даної цілі можна використовувати електронний цифровий підпис.

Електронний цифровий підпис — це математична схема для перевірки автентичності цифрових повідомлень або документів.

Цифрові підписи найчастіше використовують асиметричну криптографію. У багатьох випадках вони забезпечують рівень перевірки та безпеки для повідомлень, надісланих через незахищений канал: належним чином реалізований цифровий підпис дає одержувачу підстави вважати, що повідомлення надіслано заявленим відправником. Цифрові підписи багато в чому еквівалентні традиційним рукописним підписам, але належним чином реалізовані цифрові підписи складніше підробити, ніж рукописні підписи [1].

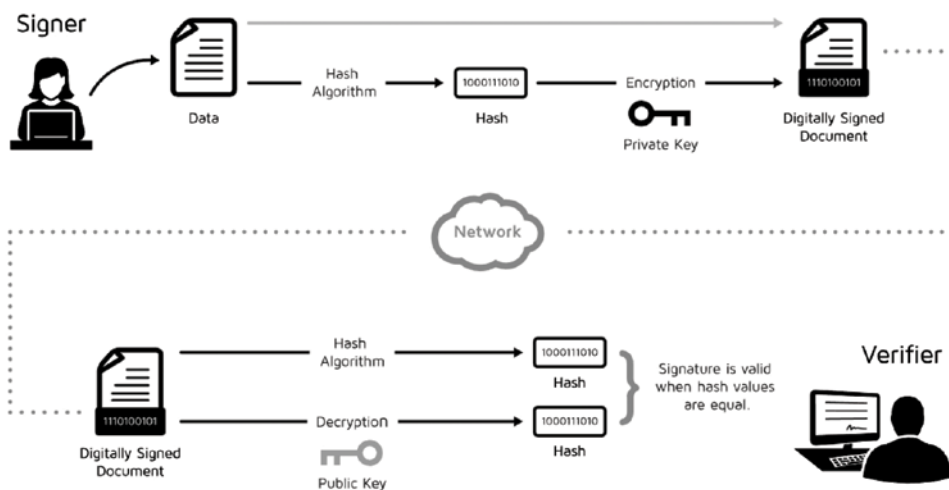
Електронний цифровий підпис призначений для використання фізичними та юридичними особами для наступних цілей:

- аутентифікації підписувача;
- підтвердження цілісності даних в електронній формі [2].

Схема електронного цифрового підпису складається з трьох алгоритмів:

1. Генерація пари ключів (відкритого і закритого). Закритий ключ генерується випадковим чином і відповідно обчислюється йому відповідний відкритий ключ.

2. Створення підпису. За допомогою закритого ключа генерується підпис.



**Схема електронного цифрового підпису**

3. Перевірка підпису. Для даної операції за допомогою відкритого ключа встановлюється автентичність повідомлення.

У своїй роботі Гольдвассер, Мікалі та Рівест описують такі моделі атак, які актуальні і в даний час [3]:

- Атака із використанням відкритого ключа. Криптоаналітик має лише відкритий ключ.
- Атака з урахуванням відомих повідомлень. Противник має допустимі підписи набору електронних документів, відомих йому, але не вибираються ним.
- Адаптивна атака на основі вибраних повідомлень. Криптоаналітик може отримати підписи електронних документів, які він сам обирає.

Також у роботі описано класифікацію можливих результатів атак [3]:

- Повний злам призводить до відновлення ключа підпису.
- Атака універсальної підробки призводить до можливості підробити підписи для будь-якого повідомлення.
- Вибіркова атака підробки призводить до підпису на повідомленні за вибором супротивника.
- Екзистенційна підробка просто призводить до деякої дійсної пари повідомлення/підпису, яка ще не відома супротивнику.

Отже, як висновок можемо зазначити, що цифровий підпис є важливим інструментом для забезпечення автентичності, цілісності та незмінності електронних документів і повідомлень. Використання цифрового підпису дозволяє впевнитися, що дані не були змінені під час передачі, підтвердити особу або організацію, яка його підписала, та забезпечити незмінність даних під час їх передачі.

## Джерела

1. Digital signature. [Електронний ресурс]. [https://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_signature#cite\\_note-SJC\\_17\(2\)-28](https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_signature#cite_note-SJC_17(2)-28)

2. Закон України “Про електронний цифровий підпис”. [Електронний ресурс]. <https://web.archive.org/web/20071005001335/http://www.ucrf.gov.ua/uk/doc/laws/1149760377/>
3. Goldwasser S. A digital signature scheme secure against adaptive chosen-message attacks / S. Goldwasser, S. Micali, R. Rivest. *SIAM Journal on Computing*. 1988. № 2. С. 281–308.
4. Prystavka P., Dukhnovska K., Kovtun O., Leshchenko O., Cholysheva O., Zhultynska A. Devising Information Technology for Determining the Redundant Information Content of a Digital Image. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. № 6. С. 114.

---

### **І. В. РОКИТЯНСЬКА**

*студентка,*

*Національний авіаційний університет*

### **В. М. БРОДКЕВИЧ**

*канд. екон. наук, доц., МАУП*

---

## **ЗАСТОСУВАННЯ СХЕМИ ЕЛЬ-ГАМАЛЯ В БЛОКЧЕЙН ПРОТОКОЛАХ**

---

Сьогодні блокчейн технології широко використовуються в різних сферах, таких як фінанси, логістика, енергетика та інше. З одного боку, це робить нашу життя більш зручною та ефективною, а з іншого боку — зростає ризик кібератак та інших злочинів в електронному просторі. Тому, вирішення проблеми безпеки в блокчейн технологіях є надзвичайно важливим завданням.

Одним з методів забезпечення безпеки у блокчейн протоколах є застосування схеми Ель-Гамалія. Ця схема шифрування дозволяє створювати криптографічні ключі, які забезпечують конфіденційність обміну даними між користувачами. Крім того, вона захищає від атак, пов'язаних з факторизацією чисел та інших методів злому шифрування.

**Актуальність дослідження:** Схема Ель-Гамалія є однією з найбільш використовуваних криптографічних схем для забезпечення конфіденційності інформації та обміну ключами. Дослідження цієї схеми дозволяє вдосконалити її безпеку, виявляти потенційні слабкі місця, в контексті квантових обчислень розробляти квантово-стійкі варіанти цієї схеми. Схема Ель-Гамалія широко застосовується в блокчейн-технологіях, особливо криптовалютах, де вона використовується для генерації криптографічних ключів та підписів, тому дослідження ефективності та безпеки дозволяє покращувати ці блокчейн-протоколи і забезпечувати їхню надійність.

**Мета дослідження:** Застосування на практиці теоретичних знань з принципів побудови схеми Ель-Гамалія для створення прикладного програмного

забезпечення захисту інформації в комп'ютерних мережах та на зовнішніх носіях.

**Завдання:** Розробити програмне забезпечення криптографічного захисту електронних даних з використанням електронного цифрового підпису за схемою Ель-Гамаля.

Схема Ель-Гамаля — криптосистема з відкритим ключем, заснована на складності дискретного логарифмування в скінчених полях. Криптосистема включає в себе алгоритм шифрування та алгоритм цифрового підпису.

Ідея EGSA (El Gamal Signature Algorithm) базується на тому, що для практичної неможливості фальсифікації ЕЦП може бути використана практично нерозв'язувана задача дискретного логарифмування.

Криптосистема є асиметричною. Для побудови пари ключів обирається велике просте число  $p$  та два псевдовипадкових цілих числа менших за  $p - 1$ : число  $g$  має бути первісним коренем за модулем  $p$  та число  $x$ .

Обчислюють  $y$  за формулою:  $y = g^x \pmod{p}$ .

Відкритими ключами схеми Ель-Гамаля є числа  $y$ ,  $p$  та  $g$ , закритим ключем є число  $x$ .

Алгоритм шифрування повідомлення  $M$  по методу Ель-Гамаля:

1. Обрати сесійний одноразовий ключ  $k$ ,  $1 < k < p - 1$ , взаємно просте з  $(p - 1)$ , тобто таке число, що  $\text{НСД}(k, p - 1) = 1$ .
2. Обчислити  $a = g^k \pmod{p}$ .
3. Зашифрувати повідомлення за формулою:

$$b = y^k M \pmod{p} = g^{kx} M \pmod{p}.$$

Пара чисел  $(a, b)$  є шифротекстом. При такому способі шифрування шифротекст довший за вихідний текст. Сесійний ключ  $k$  не повинен повторюватись, тобто повинен бути різним для кожного повідомлення і має триматись в секреті.

Розглянемо алгоритм дешифрування за методом Ель-Гамаля:

1. Обчислити  $T = a^x \pmod{p}$ .
2. Обчислити  $V = T^{-1} \pmod{p}$ .
3. Визначити початкове повідомлення:  $M = bV \pmod{p}$ .

Перші два кроки алгоритму можна замінити наступною формулою (пошук мультиплікативно-оберненого елемента виконувати неявно за допомогою теореми Ейлера):

$$V = a^{p-1-x} \pmod{p}.$$

Будь-який підпис завжди виконує щонайменше три функції: перша — це звірення того, що особа, яка підписалася саме та, за яку ми її приймаємо (функція авторизації); друга — це те, що особа, яка підписала документ не може відмовитись від підписаного документу; і третя — підтвердження того, що відправник підписав саме той документ, який відправив, а не якийсь інший.

Цифровий підпис Ель-Гамаля складається з пари чисел  $a, b$ .

В механізмі підпису використовуються ті ж параметри, що і в криптосистемі Ель-Гамаля, тобто механізм формування ключів є ідентичним. Перетво-

рення проводиться особою, власником ключа. Крім того, використовується хеш-функція повідомлення  $h(m)$ .

Механізм цифрового підпису Ель-Гамала:

1. Обчислити значення хеш-функції для даного повідомлення  $m = h(M)$ .
2. Обрати випадкове число  $k, k < p$ , взаємно просте з  $(p - 1)$ .
3. Обчислити значення  $a: a = g^k \pmod{p}$ .
4. З рівності  $M \equiv (xa + kb) \pmod{p - 1}$  визначаємо  $b$  за формулою:

$$B = (m - xa)k^{-1} \pmod{p - 1}.$$

Величину  $b$  можна знайти застосовуючи розширений алгоритм Евкліда до чисел  $a, b$  та  $p - 1$ .

Формуємо підпис, що складається з пари чисел  $(a, b)$ .

Розглянемо алгоритм перевірки цифрового підпису

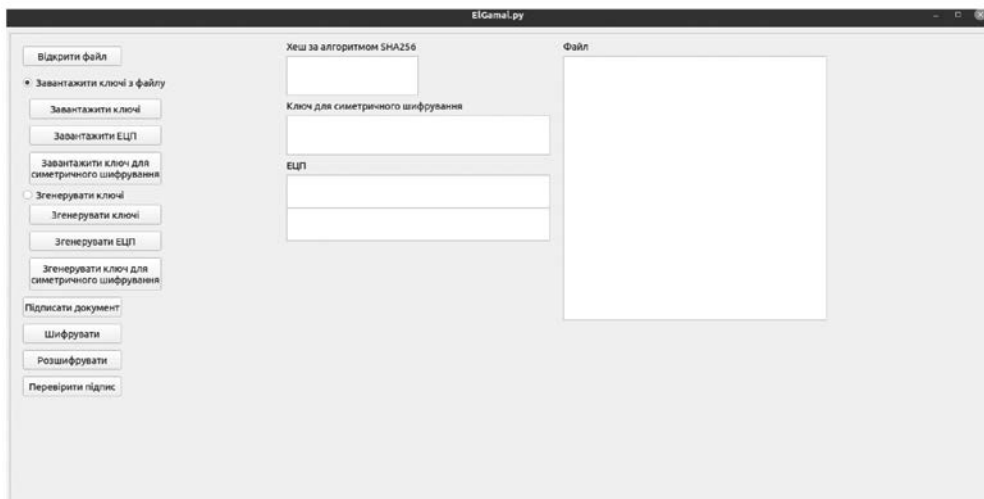
1. Перевірити виконання умов  $0 < a < p$  та  $0 < b < p - 1$ .
2. Обчислити значення хеш-функції.
3. Якщо виконується рівність:

$$y^a a^b \pmod{p} = g^m \pmod{p},$$

то підпис вірний.

CryptoNote — протокол прикладного рівня, на основі якого побудовано сімейство анонімних криптовалют, найбільш відомими з яких є Bytecoin, Monero, DarkNote, Karbo. Анонімність в CryptoNote реалізована за рахунок використання кільцевих підписів (приховують відправника) та одноразових адрес (приховують одержувача).

З огляду на це, існує також кілька основних відмінностей між CryptoNote і базовою технологією, що лежить в основі багатьох інших цифрових валют. Найважливішою з цих відмінностей є те, що технологія CryptoNote розроблена так, щоб бути більш приватною та анонімною, ніж традиційні криптовалюти.



Головне вікно програми

Даний протокол для цифрового підпису та шифрування використовує криптосистему з відкритим ключем ElGamal.

В ході дослідження було розроблено додаток з реалізацію електронного цифрового підпису за алгоритмом Ель-Гамалія.

Застосування схеми Ель-Гамалія в блокчейн протоколах є перспективним інструментом для забезпечення безпеки та конфіденційності у процесі здійснення транзакцій. Схема Ель-Гамалія є ефективним методом шифрування даних, який може забезпечити захист від різних видів атак на систему. Використання блокчейн технологій у поєднанні з схемою Ель-Гамалія може значно збільшити ступінь захисту інформації та довіру користувачів до блокчейн екосистеми. Крім того, досить важливим є правильний вибір параметрів та налагодження системи для досягнення найкращої продуктивності та найбільшої ефективності протоколу. У цілому, застосування схеми Ель-Гамалія може бути корисним додатком до блокчейн технологій, який дозволить покращити безпеку інформації та забезпечити високу довіру користувачів до системи.

## Джерела

---

1. *Andreas M. Antonopoulos*. 2014. *Mastering Bitcoin: Unlocking Digital Cryptocurrencies* (1<sup>st</sup>. ed.). O'Reilly Media, Inc.
2. *Sourav Das* 2017. *CryptoNote Explanation*. IIT Delhi. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу:[https://www.cse.iitd.ac.in/~cs1140258/Cryptonote\\_Explanation.pdf](https://www.cse.iitd.ac.in/~cs1140258/Cryptonote_Explanation.pdf)
3. *Taher ElGamal*. A Public-Key Cryptosystem and a Signature Scheme Based on Discrete Logarithms (PDF). *IEEE Transactions on Information Theory*. 1985. № 31 (4). P. 469–472. <https://caislab.kaist.ac.kr/lecture/2010/spring/cs548/basic/B02.pdf>
4. *Nyberg K., Rueppel R. A.* Message recovery for signature schemes based on the discrete logarithm problem. 1996. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BFb0053434.pdf>
5. *Riesel Hans*. *Prosti Numbers and Computer Methods for Factorization* (second edition). Boston: Birkhäuser, 1994.
6. *Prystavka P., Dukhnovska K., Kovtun O., Leshchenko O.* Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2021.

**Д. М. ЯРЕМЕНКО**

*МАУП*

**О. Г. ЧОЛИШКІНА**

*канд. техн. наук, доц., МАУП*

**О. Ф. МОРОЗОВ**

*д-р техн. наук, проф., МАУП*

**В. М. БРОДКЕВИЧ**

*канд. екон. наук, доц., МАУП*

## **ОСОБЛИВОСТІ**

### **“КРОСТЕОРІЇ ТА НЕОПРАКТИКИ ІННОВАТИКИ” В СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Нову надію на вибір свого вірного “соціального-економічно причалу” дала чергова “хвиля розумності” природи і людини, що почала народжуватись у інверсії історичних просторово-часових змін, як практично головного хаосу вже ХХІ століття в соціумі і навіть Ноосфері планети Земля завдяки також новітнім науковим напрямам, зокрема, новій “Кростеорії та неопрактики інноватики”. Тому актуальним постає проблема пошуку суті чинників двох протилежних станів всяких систем — їх деградації та розвитку на основі вперше запропонованої “Кростеорії і неопрактики інноватики” [1].

Наукове розуміння інноватики витікає із сучасно встановленого факту виникнення і розвитку системного мислення, системної методології й системного аналізу та проявів потужності практичного розуму із отриманням цілеспільних ефектів від єдності в свідомості людей дійсного і уявного.

Банальна суть прагнень більшості людей — це провести рішучі і незворотні реформи своїх суспільств щодо еволюційно стійких змін існуючої глобальної суспільної системи й виробничої економічної структури у сторону високотехнологічного, інноваційно-інформаційного виробництва та підвищення стандартів системи еколого-соціально-економічно-політичного забезпечення до рівня **достойного життя громадян на основі гуманності, віри, свободи і справедливості**.

Але дивно, що періодично і вже неодноразово в Світі та й в Україні то **“настає час істини”**, коли ніби то від яскравих слів та політичних декларацій суспільству треба негайно переходити до конкретних справ по реалізації визначеного шляху як Світового, так і вітчизняного розвитку, то **“зникає”**. **То, такий час настає, а то потім знов зникає, настає і зникає, то є, то немає...**

Це, на погляд авторів, прояв дуалізму в природі або постійна боротьба процесів дії закону єдності і боротьби протилежності — тобто єдності і боротьби процесів деградації та розвитку.



Реальним орієнтиром такого шляху стійких періодичних перемог розвитку системи над її деградацією міг би бути, наприклад, інноваційного розвитку економіки США за станні 100 років. Так станом на 2022 рік біля 80 % ВВП вже забезпечує **неречове виробництво у сфері інформаційних технологій**, тоді як славетна американська промисловість **речового виробництва** разом із розвиненим сільським господарством дає приблизно лише п'яту частину ВВП [2]. Причому на цьому шляху, кажучи булгаковськими словами, вихід із будь якої кризи необхідно починати з ліквідації розрухи в головах, тоді вона зникне і із господарства.

Використовуючи один із відомих рецептів виправлення “розрухи в головах людей” через науку, просвіту, у тому числі і стосовно розуміння природи і важливої ролі явища інноватики, автор доповіді поставили перед собою реалізувати мету — викласти у формі стислого аналітичного огляду особливостей кростеорії і неопрактики інноватики в сфері інформаційних технологій.

Ця, така собі еволюційна просторово-часова динамічна **спеціальна ефективна теорія (СЕТ)** дає **гіпотетичне пояснення** того, що синергетично пов'язує між собою певні елементи інноватики із різних існуючих різнопрофільних відомих вже теорій з досягненням цими, такими собі когнітивними системами, видатних історичних практичних результатів у вигляді складених, динамічних, багаторіневих і складно побудованих ієрархій стійких “цілеспільних ефектів”.

Вона, ця СЕТ інноватики, ілюструє своєю існуючою вже в реальності еколого-соціально-економіко-політичного життя соціуму людей сучасною неопрактикою появи в їх або техногенній, або ще соціокультурній життєдіяльності результатів дії СЕТ у Всесвіті, точніше поки в Ноосфері планети Земля. Реалізується СЕТ завдяки еволюційній появі та стійкій історичній інверсії завжди чудового явища потужності практичного розуму людини. СЕТ передбачає в своєю “Притчею” в кростеорії та неопрактики інноватики перспективу реального опанування прогресивними соціумами людей своїм унікальним явищем проявів інтелекту, поки що сам як вид “*homo sapiens*” зовсім не зник.

Тому, розгортання методологічного розуміння особливостей для успішної побудови СЕТ неможливе без наукового застосування сучасних інформаційних технологій [3; 4].

Обчислювальні схеми, що можуть бути побудовані на підставі лінійних функціоналів, які задовольнятимуть вимогу функціонування програмного забезпечення у режимі реального часу. Отримані результати можуть бути використані під час вирішення завдань кратномасштабного аналізу для обробки результатів досліджень в рамках реалізації підходів “Кростеорії та неопрактики інноватики” в сфері інформаційних технологій.

Подальші дослідження можна зосередити на розробленні відповідних інформаційних та обчислювальних технологій з урахуванням отриманих функціоналів.

Наприклад, за останні роки технології та методи машинного навчання досягли суттєвого прогресу. Методи машинного навчання та штучного інтелек-

ту знайшли успішне застосування в широкому та розширюваному діапазоні областей та додатків.

Розуміння авторів доповіді суті дії СЕТ інноватики, як теорії про явище неживої та живої природи і суспільства, є невід'ємною складовою процесу взаємодії певних елементів та частин як матерії речовинної, так і матеріальних об'єктів в неречовому стані з наслідком змін їх такого стану в речовий, як явище матеріальних систем.

З цієї точки зору, поряд із системністю, явище інноватики як кростеорії і неопрактики гіпотетично є глобальною властивістю Всесвіту. Вона фактично проявлена в дійсності як загальна властивість матерії, зокрема людського суспільства, різних соціумів і дає додаткову можливість пояснення причин та передбачення якісних і кількісних характеристик фундаментальних процесів їх розвитку чи деградації.

Важливо те, що СЕТ інноватика — це сфера науки і практики, що має в даний час вже дуже велику кількість вже отриманих реальних результатів в світових і вітчизняних дослідженнях та міжнародному і українському господарюванні. Тому розглянемо можливо головні віхи чи найбільш фундаментальні кроки інноватики як кростеорії і неопрактики, та як форму її реальних інформаційних проявів у дійсності життя людей.

В першу чергу завдяки системному аналізу та накопиченій у світі практиці інноваційної діяльності були створені об'єктивні умови і авторами цієї доповіді в майбутніх дослідження можуть бути будуть отримані формалізовані інструменти для розкриття багатьох невизначеностей інформатики, як, наприклад, невизначеності цілей і характеристик динамічності інформаційних процесів в кризові та позакризові періоди станів економіки, політики, соціуму, екології і взагалі ноосфери.

Таке розуміння авторів можливостей СЕТ інноватики в інформаційній сфері витікає із сучасно встановленого факту виникнення і розвитку системного мислення, системної методології й системного аналізу та проявів потужності практичного розуму із отриманням цілеспільних ефектів від єдності в свідомості людей дійсного і уявного.

Все це дало проф. Морозову О. Ф. ще в минулому 2005 році поштовхи для дослідження зазначеного фундаментального явища "інноватики" як кростеорії та неопрактики з метою створення загальної спеціальної ефективної теорії (СЕТ) — кростеорії та неопрактики інноватики — через осмислення чинників необхідності та безальтернативності інноваційного розвитку ноосфери, пояснення та гарантованого прогнозування (прогнозу, що базується на екстраполяції, forecast), передбачення (foresight) та предсказання (predict) реальних змін соціально-економічного середовища країни, як елемента ноосфери, з використанням можливостей, що виникають внаслідок існування в природі і суспільстві явища інноватики [5].

Формування засад такої кростеорії виконано на основі поєднання всіх чотирьох відомих методологічних рівнів .

На **першому** рівні філософської методології, тобто на рівні загальних принципів пізнання і категорійного базису науки, постало за необхідне здійс-

нити формалізоване теоретичне уточнення сучасного місця інформаційних технологій в кростеорії інноватики, як нового розділу методології філософських знань, що розробляються властивими тільки для філософії методами розв'язання світоглядних, загально філософських проблем.

На **другому** загально науковому рівні виконано теоретичне обґрунтування та формулювання принципів і характеристик міждисциплінарної природи явища інноватики, тобто застосовності властивостей інноватики до різних галузей активної діяльності людини на стиках традиційних дисциплін, і розкриті принципи можливості перенесення засобів і методів інноватики з однієї сфери господарювання в інші.

Автори доповіді планують своє загальнонаукове методологічне забезпечення СЕТ інноватики прийняти, як теоретичний базис у сфері нефілософського знання, а саме, у розвитку методології СЕТ інноватики в рамках сучасної логіки та методології науки.

На **третьому** конкретно науковому методологічному рівні теоретична розробка методів, принципів, процедур дослідження явища інноватики будуть застосовані у інформаційно-технологічних сферах соціально-економічного розвитку держави.

Основне завдання СЕТ кростеорії інноватики на цьому рівні полягає у виявленні та описі сукупності методологічних прийомів і принципів, специфічних для прояву явища СЕТ інноватики в різних конкретних сферах інформаційної діяльності.

На **четвертому** методологічному рівні можливо буде визначити способи теоретичного одержання релевантної інформації, в умовах проведення експериментальних вимірювань, врахування похибок, методів обробки експериментальних даних щодо опису явища СЕТ інноватики, як економічної і соціальної інформації, як категорії процесу розвитку та еволюції ноосфери, та методологічні інструменти розв'язання практичних задач СЕТ інноватики з розкриття інформаційних невизначеностей стану систем, об'єктів і процесів у наслідок народження в них новизни.

Відображення вказаних чотирьох рівнів методології як особливостей "Кростеорії та неопрактики інноватики" в майбутньому **авторами доповіді** буде **реалізовано** з використанням сучасних досягнень системного аналізу інформаційних технологій, як загальнонаукового міждисциплінарного методологічного знання. На думку авторів доповіді наявність кростеорії та неопрактики інноватики в певній мірі розширює коло інформаційних можливостей розуміння витоків, джерел процесів ноосферних змін із свідомим людством розворотом у напрямку до використання існуючого в природі значно ширшого кола шансів на розвиток, чим на самознищення.

Необхідність запровадження методів кростеорії та неопрактики інноватики в інформаційних технологіях продиктована також стрімкою динамікою сучасних ноосферних процесів, що вимагають концентрації дій на мінімізації лагу прийняття рішень щодо вибору альтернативних сценаріїв розвитку України по інноваційному шляху через значне скорочення часу втілення інновацій у практичну діяльність **суспільства**.

Автори доповіді вважають, що СЕТ інноватика необхідна для наукового інформаційного забезпечення процесів проведення глибоких досліджень перспектив реалізації людством концепції “сталого розвитку”, яка, зокрема, також базується і на вченні **В. І. Вернадського** про ноосферу [6]. За його твердженням можливо реальна теорія і практика свідчить про гостру необхідність продовження розвитку вчення про ноосферу, як платформи для доробки триєдиної концепції сталого еколого-соціально-економічного розвитку, що поєднала би три головних компоненти сталого розвитку суспільства: **економічну, природоохоронну, політичну і соціальну.**

Важливо зауважити, що СЕТ інноватика, визначаючи принципи цілеспільних ефектів від складеної відомих вже окремих природничих та суспільних теорій, розкриває як глибинні та фундаментальні причини виникнення процесів оновлення і розвитку кожної компоненти, так і значно звужує коло інформаційних невизначеностей щодо настання можливих катастрофічних планетарних наслідків від неприйняття, нерозуміння та правильною своєчасної оцінки людьми рівня загроз деградації ноосфери.

В економічній складовій при сучасному переході до інформаційного суспільства відбуваються такі зміни природи інноваційних процесів, які потребують формулювання теоретичних основ для пояснення причин зміщення процесів в бік не речових потоків фінансів, інформації і інтелектуальної власності з наступною розробкою методологій врахування цих змін в практиці дій на базі СЕТ інноватики щодо управління економічною складовою.

З точки зору екології кростеорія та неопрактика інноватики пояснює природу цілісності взаємопов'язаних причин розвитку або деградації біологічних і фізичних природних систем, їх життєдайності, джерела властивостей таких систем самовідроджуватись і адаптуватись до різних зовнішніх змін.

Соціальна складова кростеорії інноватики, що зорієнтована на людський розвиток та на збереження стабільності суспільних і культурних систем, розкриває додаткові можливості пошуку шляхів зменшення конфліктів у суспільстві.

Виходячи із вказаних проблем, кростеорія та неопрактика інноватики призначена постійно слугувати процесу свідомого інтелектуального штурму людьми шляхів прискорення та реалізації планів країн виходу з нині існуючої і майбутніх економічних, соціальних, екологічних та й політичних криз суспільства і природи, тобто загалом ноосфери.

Разом з тим, відповідь авторів доповіді на це запитання впливає із загальних закономірностей розвитку попиту і пропозицій у контексті нашої пропозиції до науки у вигляді СЕТ кростеорії інноватики для задоволення вже існуючого в науці попиту саме на таку теорію. Про це дуже образно й точно сказав Д. Хіммельблад: **“Складається враження, що з розширенням наших можливостей у розв’язанні складних задач із тією ж швидкістю розширюється й їхнє коло. У результаті завжди існує категорія задач, рішення яких потребує ще великих зусиль”** [7].

Вказане є особливістю СЕТ “Кростеорія та неопрактика інноватики” та є й предметною сферою розвитку сучасних інформаційних технологій.

## Джерела

---

1. Морозов О. Ф. Потужність практичного розуму: інноватика цілеспільних ефектів від єдності в свідомості уявного і дійсного: монографія. Ч. 1. К.: МАУП, 2023. 890 с.
2. Джерело інформації: <https://take-profit.org/statistics/>
3. Чолишкіна О. Г. Застосування поліноміальних сплайнів на основі В-сплайнів п'ятого порядку під час побудови фільтрів. *Вісник НАУ*. 2009.
4. Пилип П., Чолишкіна О., Козачук О., Яременко Д. Нейромережева автоматизація наповнення набору даних аерофотозйомки. *Інформаційні технології та суспільство*. 2022.
5. Морозов О. Ф. Ціна думки – інтелектуальний капітал: монографія. Донецьк: ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2005. 352 с.
6. Вернадський В. І. Наукова думка як планетарне явище. М.: Наука, 1991, 365 с.
7. Хіммельблад Д. Аналіз процесів статичними методами. М.: Мир, 1972. 957 с.

## В. С. ШТУЛЬ

---

студент,

Національний авіаційний університет

## О. Г. ЧОЛИШКІНА

канд. техн. наук, доц., МАУП

## ВИКОРИСТАННЯ СХЕМИ ШНОРРА ДЛЯ ЦИФРОВОГО ПІДПISУ

---

Цифровий підпис є невід'ємною складовою сучасних систем інформаційної безпеки та криптографії. Він забезпечує можливість перевірити автентичність та цілісність цифрової інформації, гарантуючи, що вона не була змінена після створення підпису.

Одним із найефективніших і надійних методів цифрового підпису є схема Шнорра, яка отримала свою назву за іменем свого автора, професора математики та інформатики Клауса Шнорра [1]. Безпека схеми ґрунтується на труднощі обчислення дискретних логарифмів. Схема є модифікацією схем Ель-Гамала (1985) та Фіата-Шаміра (1986), але має менший розмір підпису.

Генерація ключів для схеми підпису Шнорра відбувається так само, як і генерація ключів для DSA, крім того, що немає жодних обмежень за розмірами.

1. Вибирається просте число  $p$ , яке за довжиною зазвичай дорівнює 1024 біт.

2. Вибирається інше просте число  $q$  таким, щоб воно було дільником числа  $p - 1$ . Або іншими словами має виконуватися  $p - 1 \equiv 0 \pmod{q}$ .

3. Вибирається число  $g$ , відмінне від 1, таке, що  $g^q \equiv 0 \pmod{p}$ .

4. Аліса вибирає випадкове ціле число  $w$  менше за  $q$ .
5. Аліса обчислює  $y = g^{q-w} \pmod p$ .
6. Загальнодоступний ключ Аліси —  $(p, q, g, y)$ , секретний ключ Аліси —  $w$ .

Генерація підпису для Схеми Шнорра має наступний вигляд:

1. Аліса вибирає випадкове число  $r$  менше за  $q$  і обчислює  $x = g^r \pmod p$ .  
 Це стадія попередніх обчислень. Варто зазначити, що для підпису різних повідомлень можуть використовуватися однакові відкритий та закритий ключі, тоді як число  $r$  вибирається знову для кожного повідомлення.

2. Аліса об'єднує повідомлення  $M$  та  $x$  і хешує результат для отримання першого підпису:

$$S_1 = H(M | g^r \pmod p).$$

3. Аліса обчислює другий підпис. Слід зазначити, що другий підпис обчислюється за модулем  $q$ .

$$S_2 = r + wS_1 \pmod q.$$

4. Аліса надсилає Бобу повідомлення  $M$  та підписи  $S_1, S_2$ .

Перевірка підпису виконується наступним чином:

1. Боб обчислює  $X = g^{S_2} y^{S_1} \pmod p$ .
2. Боб перевіряє, що  $H(M | X) = S_1$ . Якщо це так, то він вважає підпис вірним [2].

Для реалізації схеми Шнорра було розроблено програмне забезпечення “Цифровий конверт” (рис. 1–2).

На сьогоднішній час схему Шнорра розглядають як альтернативу ECDSA в технологіях блокчейну, оскільки алгоритм дозволяє зменшити розмір транзакції у мережі, забезпечуючи більшу ефективність у використанні ресурсів. Схема Шнорра забезпечує покращену конфіденційність, простоту інтеграції з іншими протоколами вищого рівня, а також підтримку колективного виконання контрактів і атомарних свопів [3]. Ці переваги роблять схему Шнорра



Рис. 1. Головне вікно програми

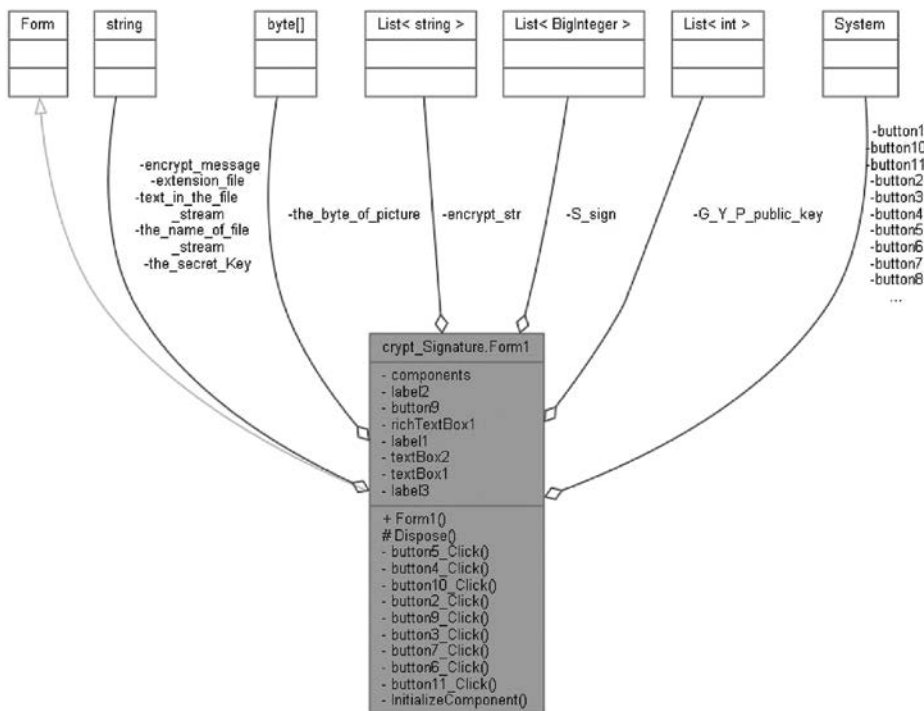


Рис. 2. UML діаграма програмного забезпечення

перспективним інструментом для побудови безпечних, швидких і масштабованих рішень в галузі криптографії та фінансових технологій.

## Джерела

1. Claus P. Schnorr. [Електронний ресурс]. *Wikipedia*. 2022. Режим доступу до ресурсу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Claus\\_P.\\_Schnorr](https://en.wikipedia.org/wiki/Claus_P._Schnorr).
2. Schnorr signature. [Електронний ресурс]. *Wikipedia*. 2023. Режим доступу до ресурсу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Schnorr\\_signature](https://en.wikipedia.org/wiki/Schnorr_signature).
3. Атомарні свопи. [Електронний ресурс]. *CoinMarketCap*. 2020. Режим доступу до ресурсу: <https://coinmarketcap.com/alexandria/uk/glossary/atomic-swap>.

## А. І. КЛЄБА

канд. пед. наук, доц., доцент кафедри інформатики,  
 Комунальний заклад "Харківська гуманітарно-педагогічна академія"  
 Харківської обласної ради

## ДИСТАНЦІЙНА ОСВІТА СЬОГОДЕННЯ

Система дистанційної освіти стає частиною сучасної освітньої практики і завдяки поєднанню сучасних інформаційно-комунікаційних і педагогічних

технологій створює передумови для становлення відкритого освітнього простору. Пандемія Covid-19 та російське повномасштабне вторгнення в Україну призвели до пришвидшення процесу створення порталів дистанційного навчання та освоєння нових методів організації освітнього процесу.

Дистанційна освіта — це форма навчання, яка є рівноцінною з очною, вечірньою, заочною та екстернатом, що реалізується, в основному, за технологіями дистанційного навчання такими як педагогічні та інформаційні технології [3, с. 98].

Дистанційна освіта, яка виступає як ефективне доповнення традиційних форм освіти, як засіб часткового розв'язання її нагальних проблем, зокрема, надає можливість одночасно з гнучким за часом і високопрофесійним за змістом вивченням різних предметних розділів знань, формуванням умінь і навичок роботи з багатьох навчальних дисциплін забезпечити інтенсивне практичне застосування тими, хто навчається, методів і засобів інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток умінь і навичок у цьому сучасному розділі науки і практики [1].

В. Кухаренко, О. Рибалко та Н. Спротенко визначають дистанційне навчання як “сукупність педагогічних технологій, що базується на принципах відкритого і комп'ютерного навчання та активних методах навчання у спілкуванні в інформаційно-освітньому просторі, для організації освіти користувачів, розподілених у просторі і часі” [2].

Дистанційні освітні технології застосовуються при навчанні здобувачів освіти педагогічного спрямування, в яких мають бути сформовані вміння, необхідні для ефективного використання цих технологій у своїй професійній діяльності. Поява методів навчання при дистанційному навчанні сприяє впровадженню тенденцій, серед яких виокремимо:

- змішане навчання — поєднання онлайн та офлайн навчання;
- мобільне навчання — використання смартфонів та планшетів;
- гейміфікація (ігрофікація) — інноваційний процес навчання, використання ігрового підходу, дизайну;
- штучний інтелект — використовується як зворотній зв'язок здобувачів освіти у режимі реального часу в будь-якому місці і в будь-який час, дистанційне навчання стає доступним і легким.

Особливістю дистанційної освіти є рівень мотивації до навчання та здатність до самоосвіти здобувачів. Перехід до дистанційних технологій, скоріш за все, передбачає якісне збільшення самостійної навчальної діяльності.

Найбільш успішною формою організації дистанційних занять є формат відеоконференцій на різних платформах та можливість викладачів та здобувачів освіти використовувати достатню кількість електронних освітніх ресурсів, а також ступінь їх забезпечення технічними засобами, підключенням до мережі Інтернет. Дистанційна освіта робить навчання на відстані здобувачам освіти, які з тих чи інших причин не можуть здобувати освіту через ситуацію в країні.

Більшість платформ, що використовуються при дистанційному навчанні (Zoom, Skype тощо), припускають можливість вимкнення звуку та відео, що



ускладнює процес спілкування та зворотного зв'язку, сприяють збільшенню відсотка “втраченої інформації” (через перебої зв'язку та Інтернет з'єднання, вимкнення світла), і знижує діапазон застосовуваних викладачем контрольних функцій.

Ефективність дистанційного навчання залежить від ряду факторів. Основним є чітке планування та організація освітнього процесу викладачами. Обумовлюється це тим, що ступінь сприйняття та засвоєння інформації здобувачами освіти залежить від її обсягу, структурованості та наочності у викладанні. Тому, в ситуаціях які склалися, викладачі стикаються з необхідністю самим вміти використовувати інформаційно-комунікаційні технології та засвоювати нові інструменти навчання (електронні платформи, сервіси).

Інформаційно-комунікаційні технології повинні відповідати принципам дистанційного навчання, серед яких можна виділити: принцип гуманістичності навчання (спрямованість навчання та освітнього процесу до людини); принцип проектування (створення дидактичних матеріалів тощо); принцип доцільного використання нових інформаційних технологій (змістовне наповнення освітніх курсів); принцип забезпечення захисту інформації (безпека при зберіганні, передачі й використанні інформації); принцип початкового рівня освіти (володіння певними навичками роботи з комп'ютером); принцип відповідності технологій до навчання (використання комп'ютерних конференцій, телеконференцій, телеконсультацій, проектних робіт); принцип мобільності навчання [1].

Таким чином, дистанційна освіта динамічно розвивається, охоплює множини технологій навчання, які поєднують інформаційно-комп'ютерні технології із телекомунікаційними, з розвитком яких навчальні матеріали стають більш доступними, мультимедійними й інтерактивними.

## Джерела

---

1. *Биков В. Ю.* Дистанційна освіта: актуальність, особливості і принципи побудови, шляхи розвитку та сфера застосування. *Інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу: інноваційні засоби і технології*: кол. моногр. К.: Атіка, 2005. С. 77–92.
2. *Кухаренко В. М., Рибалко О. В., Спротенко Н. Г.* Дистанційне навчання: Умови застосування. Дистанційний курс: навч. посіб. / за ред. В. М. Кухаренко. 3-тє вид. Харків: НТУ “ХПШ”, “Торсінг”, 2002. 320 с.
3. *Шот А. П.* Дистанційне навчання у ЗВО: моделі, технології, перспективи: матеріали круглого столу за участю радників академічних груп та викладачів факультету управління фінансами та бізнесу. 28 квітня 2021 р. Львів: ФУФБ, 2021. 111 с.

---

## **ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО НАУКОВЦЯ**

---

Сучасний вчений, здійснюючи наукову діяльність, вже фактично не може бути осторонь і не застосовувати сучасні інформаційні технології. Вони всюди необхідні — починаючи від проведення опитувань, анкетувань тощо та їх автоматизованого опрацювання; роботи над текстовою та графічною інформацією в мережі Інтернет, збереження, опрацювання та передачі інформації; пошуку наукових даних у інформаційних базах та банках; процесу презентації результатів власної наукової діяльності; зрозумілого візуального оформлення чисельних та схематичних результатів досліджень; популяризації наукового напрямку досліджень за допомогою сучасних технологій, через наукометричні бази даних, хмарні сервіси, вебінари; налагодження комунікації у вітчизняній та міжнародних наукових спільнотах та дистанційної комунікації під час колективних досліджень.

У науковому світі ідентифікація дослідника відіграє важливу роль, бо саме з неї починається активна взаємодія з науковою спільнотою та розвиток його наукової діяльності.

Наявність профілю, в якому зазначені усі дані про автора, безумовно впливає на його статус та сприяє в науковому просторі. Оскільки, імідж вченого залежить від багатьох факторів: публікаційна активність та стабільність, кількість цитування наукових робіт автора, співпраця та комунікація між вітчизняними та зарубіжними колегами, грантове забезпечення наукових досліджень та державна підтримка тощо. На особистій сторінці дослідника, які можна відслідкувати наявність активних досягнень та високих показників, які допомагають йому впевнено рухатися в сфері його досліджень. Тому для того, при побудови особисто бренду науковця при здійсненні наукової діяльності, вченому важливо мати реєстрацію в одному з найпопулярніших спеціалізованих наукових сервісів. Сьогодні їх є досить велика кількість, і далі ми розглянемо найвідоміші.

Google Академія. Ця безкоштовна система пошуку дозволяє стежити за цитуванням власних публікацій та обраховувати певні наукометричні показники, зокрема індекс Гірша, а також здійснювати пошук серед різних джерел. Google Академія допомагає слідкувати за своїми посиланнями, шукати копії статей, книг, дивитись, хто цитує роботи. Відслідковувати тенденції досліджень. У вченого є доступ до анотацій робіт, можливість створювати свою бібліотеку цитувань. В базу "Google Академії" входить багато міжнародних журналів, що відкриває доступ вченому до великої кількості корисної інформації.

Система ORCID Open Researcher and Contributor ID (ORCID) ідентифікує науковця, допомагає прозоро відстежувати його публікаційну діяльність. Як і усі інші системи, ORCID володіє головною інформацією про наукову активність вченого. ID має форму номера і складається з 16 цифр. ORCID не повторюється і дуже допомагає з ідентифікацією авторства серед повних тезок-дослідників, саме тому, ця система стала дуже популярною серед дослідників, наукових закладів, бібліотек, видавництв. Більше-х мільйонів користувачів успішно використовують її можливості.

Наукометрична база Scopus та Scopus Author ID. Ця система була розроблена медіакомпанією “Elsevier” разом з базою даних Scopus з метою надійного прив’язування інформації авторів до їхніх публікацій. У ній зберігаються всі основні відомості про вченого та його наукову роботу. Система створює профіль вченого одразу після публікації першої статті, але, якщо у науковця немає підписки, він не зможе зайти в кабінет з однією роботою. Лише після видання другої, дослідник потрапить у свій профіль без підписки. Користуватися профілем можна навіть без індексації. Для серйозного публікаційного аналізу необхідна реєстрація. База містить дозволяє проводити пошук інформації за такими даними: ім’я; прізвище; назва анотації, статті, журналу; ключові слова; ЗВО; країна; місто; мова тощо.

Researcher ID. Номер в Researcher ID присвоюється автору автоматично, коли у Вас є публікація у Web of Science Core Collection. Якщо ж її поки немає, можна звернутись в службу підтримки сайту, аби отримати номер ID. Окрім внесення публікацій у виданнях Web of Science, учений може додавати інформацію про публікації в інших журналах, які не індексуються у WoS. Researcher ID допомагає прискорити пошук потенційних співпраць, колег та їх роботи. Здебільшого, дослідники реєструються в цій системі більш для себе, для розміщення свого резюме та публікаційної інформації, яку дослідник може надати своєму керівництву.

Реєструючись в одній з таких систем чи подаючи інформацію до редакційної колеґії видання перед публікацією, досліднику дуже важливо ретельно перевіряти дані, на наявність помилок, бо це найперше, що може викликати проблеми з індексацією та подальшим цитуванням і вплинути на імідж вченого.

**ДЛЯ НОТАТОК**

У пропонованому збірнику подано тези доповідей учасників науково-практичної конференції МАУП з проблематики широкого кола аспектів процесу системної модернізації України.

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

Наукове видання

## **ПРОБЛЕМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ**

*Випуск 16*

*Матеріали*

*VIII Міжнародної науково-практичної конференції  
“Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти  
в умовах нової соціальної реальності”*

*м. Київ, МАУП, 25 травня 2023 р.*

Комп'ютерне верстання *Н. В. Коваленко*

Підп. до друку 20.10.23. Формат 70×100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Ум. друк. арк. 46,76. Обл.-вид. арк. 36,0. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2

*Свідоцтво*

*про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 7066 від 04.06.2020*

Віддруковано в друкарні “Видавництво Ліра-К”  
03142, м. Київ, вул. В. Стуса, 22/1